

**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM**  
**TERMÉSZETTUDOMÁNYI KAR**

**TELEPÜLÉSMARKETING, MINT**  
**A TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS ESZKÖZE**

PhD dolgozat

**Témavezető:**

**Dr. Mészáros Rezső**  
egyetemi tanár

**Készítette:**

**Garamhegyi Ábel**

**Szeged**  
**2000**

# **Tartalom:**

<b>Tartalom:</b>	<b>2</b>
<b>Bevezető</b>	<b>3</b>
<b>1. A településmarketing elméleti alapjai</b>	<b>6</b>
1.1 A településmarketing fogalmi köre és helye a marketingben	6
1.2 A település, mint non-profit szervezet	12
1.3 A település, mint szolgáltatás	18
1.4 A településmarketing története és kapcsolódási pontjai más tématerületekhez	25
<b>2. A településmarketing eszközzrendszere</b>	<b>30</b>
2.1 A helytermék tulajdonságai	30
2.2 A helytermék kiterjesztése: a település image-ek	37
2.3 Értékelemzés és árpolitika a településmarketingben	45
2.4 Települések szervezeti kommunikációja és értékesítési csatornái	52
2.5 Egyedi települési piacbefolyásoló eszközök	57
2.6 Települési információs rendszerek és kutatások	61
<b>3. A településmarketing gyakorlata</b>	<b>66</b>
3.1 Településmarketing stratégiák	66
3.2 A településmarketing szervezeti keretei	71
3.3 Az erőforrások és peremfeltételek elemzése	77
3.4 A piacszegmentáció és a célcsoportok kiválasztása	83
3.5 Projektmenedzsment a településmarketingben	89
<b>4. A települések marketing szemléletű irányítása</b>	<b>93</b>
4.1 A településirányítás tartalma és kompetenciája	93
4.2 A helyi településpolitika	97
4.3 Együttműködési és egyeztetési folyamatok	102
<b>Összegzés</b>	<b>105</b>
<b>Mellékletek</b>	<b>108</b>
<b>Irodalom</b>	<b>115</b>
<b>Summary</b>	<b>120</b>

## **Bevezető**

Sokat publikált, és mára már elfogadott tényné vált a gazdasági folyamatokat figyelemmel kísérők körében, hogy az utóbbi időben alapvetően változtak meg a gazdaság térbeliségét meghatározó folyamatok.

A gazdasági ágak egy-egy régióban való megjelenését, elterjedését, fejlődését, hanyatlását vagy eltűnését egyre kevésbé határozzák meg azok a klasszikus telepítő tényezők, melyeket a XIX. századtól kezdve napjainkig leírtak. Ezek az irodalomban ún. "kemény" tényezőként emlegetett hatások - a nyersanyag, az energia, az egyes infrastruktúrális elemek - fokozatosan vesztenek jelentőségükből. [Bartke, 1989] Ennek oka elsősorban a termelés költségeinek megoszlás-átalakulásában, másrészt a termelés és értékesítés globalizációjában keresendő. A szükséges minimálfeltételek mára szinte mindenütt rendelkezésre állnak vagy a termelés végső költségéhez képest csekély ráfordítással előteremthetők. (Természetesen e folyamat részletes vizsgálata nem dolgozatom tárgya. Pusztán a folyamat ténye jelent számomra kiindulópontot.)

Következésképpen a jelentőségüket veszített "kemény" tényezők helyét új vagy részben új, ún. „puha” tényezők veszik át. Ezek a munkaerő, annak ára, képzettsége, a lakókörnyezet és a terület egyéb pozitív vagy negatív tulajdonságai. [Gallup Int., 2000] Nagyon gyakran a gazdasági szereplők számára e tulajdonságok egzakt módon nem is megfogalmazhatók. Képek, képzetek – divatos kifejezéssel élve – image-ek döntenek egy-egy terület vagy település mellett a telephelyválasztásban, azaz végső sorban a gazdaság térbeli kialakulásában.

Magyarországon és Kelet-Európában ezen változást erősíti, hogy tart a terciér szektor további megerősödése. A kevésbé nyersanyagokhoz, energiához mind inkább piachoz és munkaerőhöz kötött szektor fejlődése önmagában is a "puha" tényezők jelentőségének növekedését jelenti. [Lackó, 1987]

Új szempont jelent meg tehát, és a térbeliséget befolyásolni kívánó erőknek új eszközökhöz kell nyúlniuk.

Az egyik ilyen eszközzé a marketing vált. Mivel a fogyasztópiacon ez a "tudomány" foglalkozott a tárgyiasult termékekhez nem „műszaki” tartalommal kötődő imagek változtatásával, "építésével", ezért kézenfekvő volt a megoldás: ezen módszerek

alkalmazása területi, települési körülmények, image-ek befolyásolására. Megjelent a "településmarketing" vagy "regionális marketing" diszciplína, mely a marketing módszereit és eredményeit kívánta a területfejlesztésben felhasználni.

Magyarországon a 90-es évek eleje óta foglalkoztatja a szakembereket e lehetőség. A központi elosztási rendszerek átalakulásával, a források csökkenésével, az önkormányzatok önállósulásával égetővé vált minden eszköz megragadása egy-egy terület számára "sikerességének" előremozdítása érdekében. Sokan olcsó, nagy beruházásokat nem igénylő csodaszernek tekintették a marketinget.

Mára bebizonyosodott: nem az. Sikeres műveléséhez a jó ötleteken túl alapos szemléleti, szakmai felkészültségre van szükség.

E dolgozatban az elméleti alapoktól a konkrét, napi szervezeti lépésekig tekintem át a sikeres településmarketing körülményeit, és bemutatom a marketing szemléletű településirányítás módszereit is.

Teszem ezt azért, mert nézetem szerint a településmarketing nagy részben geográfiai eszközöket és fogalmakat használ, mégis a marketing ezáltal az üzleti tudományok része, tehát megközelítése is kizárólag e diszciplína felől lehetséges. (Feltételezhető hogy e dolgozat olvasója tisztában van a marketing alapvető összefüggéseivel és ismeri annak az üzleti életben alkalmazott eszközrendszerét, hiszen e dolgozat földrajzi – településfejlesztési tárgyú munka – tehát az eredmények felhasználására koncentráltam.)

Bizonyítani szeretném, hogy a helymarketing napjainkra már a településfejlesztés egyik legfontosabb eszköze, és mint ilyen a modern geográfia tárgykörébe tartozhat.

A dolgozatban többé-kevésbé következetesen városmarketingről beszélek. Ennek oka, hogy kutatásaimat nagy és középvárosokon végeztem ugyanis számomra adottak a lehetőségek mind pénzügyi mind humán erőforrás szempontból városmarketing kampányok tervezésére és lebonyolítására. Sőt elsősorban közöttük jelentkezik a piaci verseny és ezzel a szükségszerűség e lehetőségek kiaknázására. Azonban megállapításaim általában kisebb és nagyobb területi egységekre (falvak, megyék, régiók) is alkalmazhatóak sőt reményeink szerint alkalmazásra is kerülnek. A kutatásokat 1993-ban, Hollandiában kezdtem. Részletes elemzés tárgyává tettem az említésre kerülő „Er gaat niets boven Groningen!” kampányt és annak hatásait. Nem



kis részben köszönhető e kutatásoknak, hogy a kampányt 2000-ben újraindították. 1996-ban, Nagy Britanniában végeztem felméréseket Hertfordshire megye kampányáról és London egyes kerületeinek marketing tevékenységéről. 1998-tól magyarországi kampányok tapasztalatait gyűjtöttem főként a Dél-alföldről és más élenjáró településekről.

Köszönet mindazoknak, akik segítségével ez az ismeretanyag összegyűlt és azoknak, akik nélkül képtelen lettem volna leírni. Számuk olyan nagy, hogy mindnyájukat lehetetlen lenne felsorolni.

Különösen köszönöm témavezetőm, Mészáros Rezső professzor türelmét, amivel a dolgozat hosszú születését kísérte.

## **1. A településmarketing elméleti alapjai**

A fejezet célja, hogy felvázolja a településmarketing feladatok ellátásához szükséges elméleti ismereteket és ezáltal teremtsen lehetőséget arra, hogy a településmarketing művelői új helyzetekre is sikeresen reagáljanak. Az elméleti áttekintés során a marketing diszciplinához való viszonyt szeretném tisztázni. Áttekintjük az egyedi terméktulajdonságok eredményezte marketing sajátosságok tématerületét, a szolgáltatásmarketinget. Szintén foglalkozom az egyedi szervezeti felépítés által megkövetelt sajátosságokkal, a non-profit marketinggel is. Bizonyítjuk, hogy településeink e két fogalmi körbe tartoznak, a településmarketing tehát alapvetően e két marketing terület által jelentősen meghatározott. A fejezet végén röviden említem a településmarketing peremfeltételeit, környezetét és történeti vonatkozásait.

### **1.1 A településmarketing fogalmi köre és helye a marketingben**

A marketing működéséhez általános esetben két dolgot feltételezek: cserefolyamatokat és versenyszituációt. E két körülmény nélkül a marketing nem rendelkezik valós feladatokkal. Csere nélkül a szereplők nem gazdálkodnak javaikkal. A csere lényege – mely által mindkét fél hasznosabb javakhoz jut, mint amelyekről lemondott – az, amely a lehetővé teszi, hogy az adottságok különbözősége tudatosan legyen kiegyenlíthető az egyes szereplők között. [Kotler, 1992] Enélkül tudatos marketingre nincs szükség. Hasonlóan fontos, hogy a cserefolyamatok több lehetőséget kínáljanak az egyes szereplőknek, és azok versenyezzenek a legelőnyösebb lehetőség kiaknázásáért. Ennek hiányában nincs szükség a leghasznosabb lehetőség megteremtését, felkínálását és népszerűsítését célzó erőfeszítésekre, azaz a marketingre.

Mindezen lehetőségek az üzleti életben a piaci csere körülményei között valósulnak meg. A településmarketing döntő többségében szintén a piaci csere esetén vagy ahhoz hasonló körülmények között jelenik meg. Azonban meg kell említeni még két cseretípust, melyek gyakran kerülnek elő és nem piaci körülményeket mutatnak:

a, redisztribúció – vagy újraelosztás: Azt jelenti, hogy az állam vagy szervezetei a begyűjtött javakat valamilyen csatornán visszaosztják az egyes szereplőknek. Ez az elosztás meghatározott szabályok szerint történik, melyeket a világ országainak többségében a képviseleti demokrácia rendszerében hoznak meg. Tehát az egyének, a társadalmi szereplők végső soron önmaguk „adakoznak” szervezeteiknek.

b, reciprocitás – vagy viszonyosság: Azt jelenti, hogy a csere létrejöttében nem az játszik szerepet, hogy a kialakult csereérték magasabb hasznosságú, mint amiről lemondok, hanem, hogy a cserepartner egy más cserefolyamatban honorálja majd az itt elszenvedett veszteségemet. Példaként a háztartások szintjén a disznóvágási kóstolókat vagy vendégségeket említhetjük, de a lobby tevékenység vagy a kapcsolati tőke kihasználása szintén ilyen típusú csere a települési szinteken. [Bauer – Berács, 1992]

A következő táblázat az egyes cseretípusok leggyakoribb megvalósulási területeit mutatja be a különböző szereplők között:

Cseretípusok

(1. táblázat)

	Háztartások	Magánvállalatok	Állami vállalatok	Kormányzat
Háztartások	Reciprocitás	Piaci csere	Piaci csere	Redisztribúció
Magánvállalatok	Piaci csere	Piaci csere	Piaci csere	Piaci csere
Állami vállalatok	Piaci csere	Piaci csere	Piaci csere	Redisztribúció
Kormányzat	Redisztribúció	Redisztribúció	Redisztribúció	Redisztribúció

*Forrás: Pandya (1986)*

A cserefolyamatok értelmezésén túl a versenyhelyzet értelmezését kell elvégezni. A települési vezetők számára ma már sok tekintetben e téma nem igényel bizonyítást. A napi gyakorlatban egyes versenyhelyzetek oly mértékben felerősödtek, hogy azokat

semmiképpen nem lehet figyelmen kívül hagyni. Tekintsük át e versenyhelyzetek területeit:

#### a, verseny a lakosokért

A települések működésük, fennállásuk alapvető célját az ott élő lakosság élet és munkakörülményeinek biztosításában látják. A kormányzati támogatások, a helyi adóbevételek és más lakosságarányos támogatások jelentik a pénzügyi motivációt, míg a megelégedettség érzése, a növekvő támogatottság képzete, mely a lélekszám növekedéséhez társítható, jelentik a politikai motivációt a lakosság számának növelésére. Hazánkban Budapest kivételével településeink nem küzdenek túlnépesedési problémával. Azonban, ha nem csak a lakosság mennyiségi hanem minőségi mutatóit is (korösszetétel, végzettség, képzettség, vagyoni helyzet stb.) számításba vesszük, minden település számára cél a lakosság mennyiségi növelése vagy minőségi fejlesztése. Így tehát településeink számára fontos a jelenlegi lakosság megtartása és a bevándorlás – a minőségében preferált rétegek bevándorlásának – növelése. Mivel az országos demográfiai adatok a lélekszám fogyását mutatják, ez csak más települések rovására kivitelezhető, tehát a versenyhelyzet bizonyított. [Lackó, 1995]

#### b, verseny a befektetőkért

A városok működése ma egyre inkább a magánjavak és a közjavak együttes hatásának eredménye. Egy-egy település sikeressége elválaszthatatlan a településen működő gazdálkodó egységek sikerességétől. [Rechnitzer, 1995] A hatások széles skálán mérhetőek: a munkahelyek teremtése közvetlenül hozzájárul a lakosok megélhetéséhez és ezáltal elégedettségéhez, míg közvetett hatásként említhető, ha a vállalat hírneve emeli a település hírnevét. Mindezek ismeretében a települések fokozott erőfeszítéseket tesznek, hogy a magántőkét az adott település „falai közé csábítsák”. Különösen igaz ez a külföldi tőkét felvonultató vállalkozásokra. Mivel a működő tőke korlátozott mértékben áll rendelkezésre és szigorú kritériumok szerint válogat, a települések versenye e területen is bizonyítást nyert.

#### c, verseny a forrásokért

Az állami költségvetés forrásai csak részben jelennek meg alanyi jogú vagy lélekszám szerinti támogatásként. A források jelentős része pályázati ill. céltámogatási rendszerben kerül kiosztásra. Itt a versenyhelyzetet maga az elosztási rendszer jelenti.

A pályázatok mindig lényegesen felülmúlják a kiosztható összegeket, illetve bizonyos feltételek teljesüléséhez kötik a sikert. Az első esetben a települési verseny nyilvánvaló, a másodikban pedig oly módon ismerhető fel, hogy a települések a feltételek megteremtésében, a források befogadásának lehetőségeiben versenyeznek.[Nógrádi interjú, 2000]

#### d. turisztikai verseny

A turizmus gazdasági hatásainak elemzése nem feladatomban, azonban annak pozitív hatásait nem vitathatjuk. Településeink számára tehát ez az „ideiglenesen leteleplő” csoport megszerzése jelenti a következő versenyt. A látogatók másutt megtermelt pénzeszközöket költenek el a területen, és ezáltal hasznot jelentenek a település magángazdálkodóinak és részben ezek által részben pedig közvetlenül a településnek. Mindezekon túl az elégedetten távozó látogatók más területekre, pl. a befektetőkre is pozitív hatással vannak. Mivel az utazási célok kiválasztásakor az egyes turisták több célpontot is mérlegelnek, településeink igyekeznek igényeiket a maguk javára befolyásolni. Versenyük így tehát elengedhetetlen.

A városok versenyszituációja különbözik hazánkban és a Nyugat-Európai vagy az amerikai városok esetében.

Ismert tény, hogy a befektetők és a látogatók kegyeiért való versengés oka Nyugat-Európában a területre áramló tőke és annak hatásai a gazdaságra. Mind az USA-beli népszerűségi listák – azaz egyes települések valamely csoportok által történő szimpátia-rangsorolása – vagy a gazdasági döntéshozókra gyakorolt hatások e célt szolgálják. Mivel a vizsgált csoportokon (befektetők, lakosok, látogatók) elérhető pozitív hatások közvetlen pénzügyi előnyöket jelentenek ezen országok városai számára, a verseny éles és jól érzékelhető. Maguk a városok korán felismerték ennek jelentőségét, és mint ahogy a városmarketing történetéről szóló részben leírom, egyre komplexebb eszközöket alkalmaztak a célcsoportok megnyerésére. [Ashworth, 1997]

Hazánkban a verseny újszerű jelenség. A piaci viszonyok a központi gazdaságirányítás körülményei közt nem érvényesülhettek. A marketing – nem ezen a néven, persze - a támogatói réteg megnyerését szolgálta elsősorban politikai eszközökkel.

A központi támogatások szerepe csökkent, helyüket az önállóan megszerzett bevételek veszik át. Ezen bevételek megszerzéséért pedig más városokkal kell küzdeni. Ez a verseny a jövőben tovább fokozódik majd, ha kialakulnak a népesség és a gazdaság mobilitásának anyagi körülményei is. További feltételei, hogy a lakóhelyek, munkahelyek megválasztását nem determinálják majd a tőkehiány és a vagyontárgyak mobilitásának hiánya.

A verseny tehát adott, több szintéren is. A versenytársak egy-egy vonzáskörzetben, országos szinten, sőt nemzetközi szinten is kereshetők. A már elkészült európai városi rangsoroláshoz hasonlóan elkészíthető a magyar vagy a Magyarországhoz közeli városok rangsorolása is, bár a versenyszempontok szerint e rangsor különböző lesz. Például kulturális területen Budapest kiemelkedő szerepe vitathatatlan, ám a befektetők számára már nem elsődleges célpont.

Beláthatjuk, hogy léteznek cserefolyamatok és létezik verseny a települések tekintetében. Van tehát létjogosultsága a marketingnek e területen is.

A városok, falvak – mint szervezetek – tehát cserekapcsolatba kerülnek lakosaikkal, helyi és külső vállalkozókkal, turistákkal. Ezeket a csoportokat a település fogyasztóiként értelmezhetjük tehát. Ők oly módon lesznek cserepartnerek, hogy általában nem tárgyasult terméket kapnak, melynek „adásvételekor” nem történik tulajdonjog változás. Az ilyen terméket szolgáltatásnak neveztük. Tudjuk a településekről, hogy nem üzleti haszon érdekében tevékenykednek és az általuk biztosított szolgáltatások ellenértékéből nem fedezik összes kiadásukat, tehát más forrásokra, ún. adományokra szorulnak. Ezzel kielégítik a non-profit szervezetekre adott definíciónkat. A továbbiakban tehát településeinket non-profit szolgáltató szervezetként értelmezem majd, és bizonyítom, hogy sikeres működés csak e két tématerület törvényszerűségeinek ismeretében és alkalmazásával érhető el, természetesen más tényezőket sem hagyva teljesen figyelmen kívül.

A helymarketing természetesen a települési szinttől eltérő elemeket is tartalmaz. A megyei, a kistérségi vagy a regionális marketingben a non-profit és szolgáltatási jegyek

nehezebben felismerhetők, de tüzetes vizsgálattal kimutathatók. A nagyobb területi egységekben a gyakorlati megvalósítás is különbözik a települési szinttől, az egyeztetési és koordinációs folyamatok növekedése, sőt esetenként túlsúlya jellemzi. Azonban elméleti alapjai és háttere megegyező minden helytermék esetén.

A helymarketinget tehát a következőképpen definiálhatjuk:

**A helymarketing olyan átfogó tervezési és irányítási rendszer, mely marketing eszközök felhasználásával kívánja feltárni egy területi egység versenyképességének, komparatív előnyeinek, vonzerejének tényezőit, e tényezők realizálását segíteni, kommunikációját megvalósítani a sokoldalú fejlesztési, gazdasági, életmódbeli célok elérésének érdekében, azokkal összhangban és azok szolgálatában. [Piskóti, 1997]**

A sikeres településmarketing tehát nem helyettesítheti a fejlesztési célokat vagy elképzeléseket. Nem csodaszer, mely komparatív előnyöket teremt, mindössze feltárja és hatékonyabbá teheti a már meglévő adottságokat.

A sikeres településmarketing következtében fokozható az egyes fogyasztói csoportok elégedettsége és ezáltal élet- és munkakörülményeik javíthatók.

Az ehhez szükséges ismeretek részletes kifejtése a következő fejezetrészek témája.



## 1.2 A település, mint non-profit szervezet

Levy és Kotler [Kotler, 1992] definíciója szerint **non-profit szervezet az, amelynek elsődleges célja nem az üzleti haszonszerzés és tevékenységéből származó bevételei kisebbek vagy nem haladják meg a tevékenységhez szükséges kiadásait.**

A definíció szerint a település egyértelműen non-profit szervezet. Létezésének oka és legfőbb célja természetesen nem a haszonszerzés és bevételei, melyeket szolgáltatásai révén szerez, nem elégségesek a fennmaradáshoz. (Létezik tehát egy hiány a költségekben, mely hiányt nem a fő tevékenységből fedeznek.) Szükségtelen hangsúlyozni, hogy a két feltétel együttes teljesülése szükséges mert az utóbbi önállóan minden veszteséges vállalkozásra igaz, az előbbi pedig a nem üzleti szervezetekre, legyen az, pl. egy középiskolai osztályközösség.

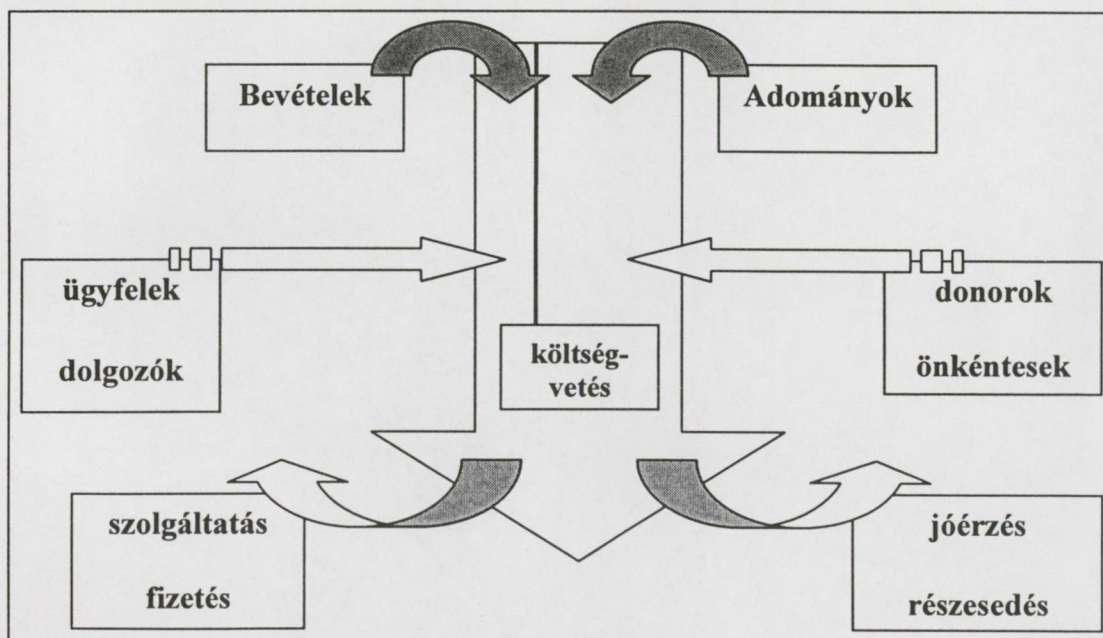
Említettem a hiányt, melyet a non-profit szervezetek adományokból töltenek fel. Az adomány általában abban különbözik a tevékenységből származó bevételtől, hogy az adományozó nem a szolgáltatást kapja érte cserébe és sok esetben semmi köze sincs a szolgáltatáshoz. Például a szinfónikus zenekarokat támogatók nem szükségképpen élvezik a muzsikát, míg a szolgáltatást igénybevevők pont ezt fizetik meg. Azaz a non-profit szervezet egyrészt szolgálat (esetleg termel) és a szolgáltatását (termékét) igénybe vevők felé marketing tevékenységet végez. Ez több módon is történhet, melyeket elemzek a következő fejezet részben. De létezik egy másik kör, az adományozók (ún. donorok) köre, akik nem a szolgáltatást (terméket) veszik meg, hanem a szervezet céljai elérését támogatják és "részesedést" vásárolnak a célok elérésében. Azt a "jóérzést" veszik meg, melyet számukra a célok támogatása jelent. Rendkívül leegyszerűsítve: a szervezet egyrészt tevékenységét, másrészt a tevékenységéhez kapcsolódó image-ét adja el. A két termék tehát alapvetően különbözik, bár szét nem választható.



A mai változások közepette a non-profit szervezeteknek négy különböző csoportot kell kiszolgálniuk: az ügyfeleket, a fogyasztóközönset, az önkéntes segítőket és az adományozókat. Az ügyfelek azok az egyének, akiket a non-profit szervezet közvetlen módon szolgál ki, és akik a szervezeti tevékenység eredményének közvetlen (azonnali) haszonélvezői. A fogyasztóközönset azok alkotják, akik a szervezet valamilyen termékét (pl. egy könyvet), szolgáltatását megvásárolják. Az önkéntes segítők és az adományozók (ez utóbbiakat néhány szervezetnél támogatóknak is hívják) különböző forrásokkal látják el a non-profit szervezetet, vagy forrásokat kölcsönöznek számára: időt, pénzt, tudást, támogatást, vagy felszereléseket.

Mindegyik csoport különbözik a többitől, bár nem szokatlan, hogy átfedés figyelhető meg a szerepek között. A non-profit szervezetek pártfogói lehetnek egyszerre adományozók, önkéntesek, a fogyasztóközönset tagjai, s ügyfelek is, akik élvezik a szervezet által nyújtott előnyöket, miközben önkéntes szolgáltatást is nyújtanak.

A következő ábrán a non-profit szervezetek kettős marketing tevékenysége tekinthető át:



A non-profit marketing kettőssége (Szerk.: Garamhegyi)

(1. ábra)

A non-profit marketing kettőssége végigvezethető a non-profit szervezetek egészén. Például személyzetük tagjai vagy fizetett alkalmazottak vagy önkéntesek. Az alkalmazottak a pénzükért, az önkéntesek a "jóérzés" miatt végzik el munkájukat.

Tehát a non-profit szervezetekben a szolgáltatások nem ingyenesek, csupán a cserében szereplő javak mások.

Igaz-e a vázolt szituáció a városokra?

Nézetem szerint igen. A város szolgáltatásokat végez a fogyasztói számára. Egyrészt oly módon, hogy ellát bizonyos igényelt feladatokat, mint tömegközlekedés, szemétszállítás, tisztítás, csatornahálózat, sport és kulturális lehetőségek biztosítása, stb. Ezekért a szolgáltatásokért az igénybe vevők fizetnek. Ez azonban nem elegendő a város céljának, a fennmaradásnak és a versenyben való eredményes helytállásnak az eléréséhez. A város tehát adományokat gyűjt: adókat szed a lakosoktól és támogatásokat a központi kormányzattól.

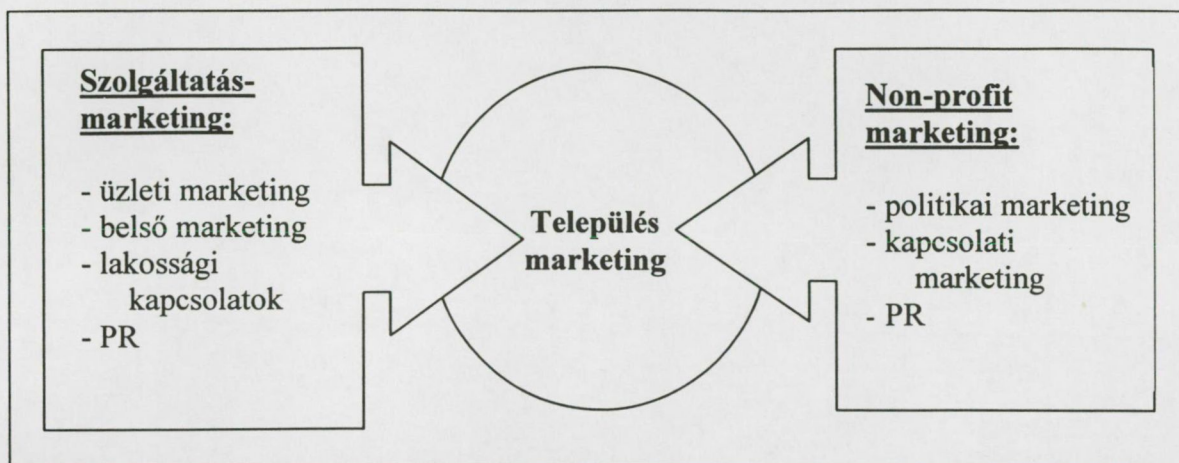
Hogyan lehetnek ezek adományok, mikor nem önkéntesek? A válasz több szempontból is egyszerű: egyrészt az adomány nem feltétlenül önkéntes. Lényege pusztán az, hogy nem valamely szolgáltatás vagy termék közvetlen ellenértéke, mint ahogy esetünkben sem az.

Másrészt ezek az adományok igenis önkéntesek, csak nem az egyes adományozók részéről, hanem szervezeteik útján. Mivel az adományok mértékéről (adók) a fogyasztók képviselői testületei döntenek (Parlament, Önkormányzatok, stb.), végső soron önmaguk határozzák meg azok mértékét, tehát az adomány indirekt módon, de végül is önkéntes.

Tehát a városmarketing működési területe nem csak a különböző fogyasztói csoportok kell, hogy legyenek, hanem a donorok is, akik nem szükségszerűen "használói" a városnak. Feléjük egy másik termékkel jelentkezik a település: jó hírét, image-ét, a célok elérésében való részvételt nyújtja.

Ebben az értelemben egyszerűsödik az a rendkívül bonyolult marketing rendszer, melyet a városmarketing számára gyakran felvázolnak. Tekintsük a következő ábrát:





### A településmarketing fogalmi köre a marketingben

(Szerk: Garamhegyi – Mészáros B. (1998) nyomán)

(2. ábra)

A non-profit marketing tevékenység 3 jól elkülöníthető megközelítésű területre osztható. [Gies, 1990]

Az első az ún. „kölsönös érdekeltség” esete. Ilyenkor a vevő és az eladó kölcsönösen érdekeltek a csereügyletben; mindketten úgy gondolják, hogy nagyobb értéket kapnak, mint amekkorát fizetniük kell. A vevő számára a szervezet léte az elengedhetetlen vagy nagyon hasznos, míg a szervezet léte számára a vevők elengedhetetlenek. Tekinthejtük, pl. a polgárőrség aktivistáit. Mindnyájan úgy érzik, az a feladat, hogy bizonyos időközönként felügyeljék lakótársaik birtokait kisebb annál az előnynél, hogy az ő birtokuk is folyamatos figyelmet élvez. A polgárőrség, mint szervezet az állandó biztonságot kínálja, melyet úgy képes nyújtani, hogy azt önkéntes munkaerővel állítja elő. Mind a vevő - a polgár, mind a szolgáltató - a szervezet érdekelt e viszony fenntartásában. A marketing feladata a kölcsönös megelégedettség folyamatos hangsúlyozása és elmélyítése, valamint a szervezet és a vevők találkozásának lehetővé tétele a lehető legegyszerűbb módokon.

A második megközelítés a „klasszikus marketing” vagy „marketing-mix”. A szervezet feladata, hogy a vevők és a donorok szükségleteit felderítse, igényeiket kielégítse a marketing eszközeivel és ezt egy piaci versenyhelyzetben hatékonyabban tegye, mint versenytársaik.

E megközelítést sok új körülmény indokolja:

- A globális adományozói kör sok non-profit szervezet számára vált elérhetővé.
- A média túlzott körülményessége miatt az adományozók kommunikációs módszereik megváltoztatására kényszerítették a non-profit szervezeteket.
- Az anyagi alapok előteremtése lett a csatározások fő terepe, mivel a non-profit szervezetek a szűkös forrásokért versenyeznek. Az adatbázisokra alapozott pénzalap-teremtés megváltoztatta a non-profit szervezetek üzleti ügyeinek intézési módját.
- A non-profit szervezetek számának növekedése miatt verseny indult meg ugyanazon közönségért.

A marketing módszereivel ezek a szervezetek is lehetőséget kapnak, hogy sikereket érjenek el a versenyben a csökkenő források, a fogyasztók és a nem szűnő verseny ellenére.

A harmadik megközelítés az ún. „különleges kompetencia” elve. Ez a megközelítés azokban a szituációkban alkalmazandó, amikor a piaci tényezők és a verseny torzulnak, és nem tartanak fenn regulációs mechanizmusokat a szervezetek működésében. Az üzleti életben azon cégek, amelyek megtalálják és kiszolgálják a rászorulóknak igényeit, megélnek, amelyek nem, azok tönkremennek. Ez a folyamat a non-profit szférában esetenként nem működik, két fő ok miatt. [Lovelock – Weinberg, 1990]

1.) A szolgáltatások közül néhány csak egy szervezet által nyújtott tehát nincs, nem is lehet piaci versenyhelyzet. Ilyen pl. a helyi önkormányzatok helyzete, amelyek leginkább lehetnének a városmarketing kezdeményezői. Mivel az általuk kínált szolgáltatásokra kizárólagos jogszabályi felhatalmazásuk van, azaz különleges kompetenciával bírnak, nem jelentkezik a piaci regulációs folyamatok. Esetünkben a fogyasztók igényeinek silány kielégítése nem eredményez tönkremenetelt. [Mészáros B., 1998]

2.) Azon szervezetek, ahol az adományok jelentősen felülmúlják a szolgáltatási bevételeket, a donorok igényeinek sikeres kielégítése esetén a fogyasztók elégedetlensége nem eredményezi a tevékenység megszűnését.

A központi irányítás időszakában, a rendszerváltást megelőzően az országos kormányzat elégedettsége esetén a város kedvező körülmények közt működhetett lakóinak tartós elégedetlensége ellenére is.

A megoldást mindkét esetben a fogyasztók, ill. szervezeteik képesek megteremteni. Első esetben a mesterséges versenyhelyzet megteremtésével (Lásd: választások), míg a második esetben az elégedetlenség hangsúlyozásával, azaz a donoroknak szánt "termék", az image elértéktelenítésével.

A non-profit definíció másik következménye, hogy a szervezetben, tehát a településben nincs meg az a természetes és egységes cél, amely a profitorientált szervezeteket jellemzi. Mivel azok természetüknél fogva nyereségük növelésére törekszenek, végső céljuk nyilvánvaló mindenki számára. A célok meghatározása, azaz végső soron a sikeresség meghatározása az, ami a non-profit szervezetek esetén a legnehezebb döntés.

A városmarketing szintén küzd e problémával. Milyen a sikeres település? Közkedvelt a vonzáskörzetben? Kiemelt turista célpont? Kedvelt befektetési hely? Ideális lakókörnyezet? Megannyi lehetséges válasz.

**Nincs sikeres tevékenység elfogadott cél nélkül. A manapság jellemző koncepciótlan városmarketing oka pontosan a non-profit jellegben keresendő és megszüntetéséhez annak eredményeit és törvényszerűségeit kell felhasználni.**

Ismét hangsúlyozzuk, hogy a leírt jelenségek mindegyike régóta akadálya a sikeres városmarketing tevékenységnek, de oknyomozó magyarázatukkal a szakirodalom máig adós maradt. A városmarketing non-profit marketing környezetbe való helyezése ad lehetőséget ezen összefüggések feltárására és a hibák kiküszöbölésére.

### 1.3 A település, mint szolgáltatás

**"A szolgáltatás minden olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél felajánlhat a másiknak és ami lényegében nem tárgyasult, és nem eredményez tulajdonjog változást semmi fölött."** [Kotler, 1992] Ez P. Kotler definíciója a szolgáltatásokról, és mint látható, két igen fontos dolgot feltételez: a termék nem tárgyasult és nincs tulajdonjog változás.

Bizonyítható, hogy a város (régió, település) értékesítése kapcsán e feltételek teljesülnek.

A város által nyújtott területhasználati lehetőségek, a turisták élményei, a lakosok ellátása, a befektetők számára kínált lehetőségek lényegében nem tárgyasultak. A szolgáltatás fogalomkörében megengedjük, hogy a lényegében nem tárgyasult teljesítéshez valamely tárgyasult termék kapcsolódjék, mint ahogy pl. a légi személyszállítás szolgáltatásához az étkeztetés is kötődik, ám a teljesítés lényege és célja nem ez.

Tehát nem befolyásolja a város által nyújtott teljesítések szolgáltatás jellegét, ha bizonyos kézzelfogható termékeket a város ad a fogyasztóinak (turistatérképek, villamosbérlet, csatornahálózat stb.) a nyújtott teljesítések mellé. A cél azonban minden esetben a nem tárgyasult teljesítés, azaz a szolgáltatás.

A második alapfeltétel, hogy a csereügyletben nem történik tulajdonosváltás, szintén igaz a városmarketing esetén. A terület nem kerül "eladásra", csak értékesítésre. Használati lehetőségek kerülnek megvételre, az utcák, terek, parkok – tehát maga a település - tulajdonosa nem változik. Sőt, a kisebb teljesítések, mint pl. a tömegközlekedés, a személyszállítás vagy a kulturális rendezvények szintén nem a szoros értelmében vett eladások.

Megállapítható tehát, hogy a településmarketing tárgya olyan csereügyletek sorozata, ahol a település nem tárgyasult teljesítéseket nyújt tulajdonjog változás nélkül, azaz szolgáltat.

(Itt kell megjegyezni, hogy ilyen értelemben nem tekinthetjük szorosan a városmarketing részének az önkormányzati vagyon eladását, azaz a lakások, földek, egyéb ingatlanok értékesítését. Igaz, hogy e tevékenységet szintén a városok vezető testületei végzik, de e folyamatok klasszikus üzleti tevékenységek, ezért marketing munkájuknak nincs köze a városmarketinghez, mindössze a városmarketing által elért eredményeket használják ún. árnyékhatás formájában. Erről a hatásról részletesen még szólok. Ilyen típusú adásvételek esetén nem maga az üzleti tevékenység, hanem annak nem tárgyasult hatásai lesznek városmarketing tevékenységünk részei.)

Lássuk, milyen következményei vannak a leírt definíciónak a szolgáltatások esetében:

### 1. Megfoghatatlanság:

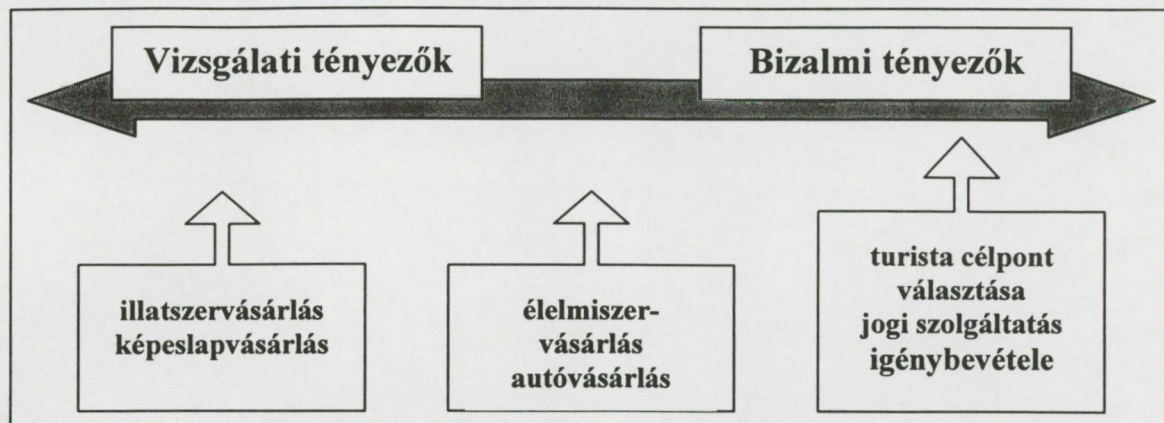
Mivel a szolgáltatások nem tárgyasultak, tapasztalati úton, a "vásárlás" előtt tulajdonságaik, minőségük nem ellenőrizhető. Sok esetben ez még a "vásárlás" után sem. Például a jogi szolgáltatás nem ismételhető meg a tárgyalás után, az igénybevevő nem tud objektív összehasonlítást tenni két szolgáltató között. Azaz a tárgyasult termékkel ellentétben a bizalmi elv - azaz a vevő meggyőződése tényszerű alátámasztás nélkül - határozza meg a minőség fogalmát.

A teljesítés után a vevő számára a minőség a várt és a kapott minőségi mutatók különbsége lesz. Nem elsősorban a teljesítések hatékonysága a meghatározó, hanem a vevőben élő előzetes kép és a teljesítés utáni kép összevetése. A bizalmi tényezők és a vizsgálati tényezők együttesen alakítják ki a teljes minősítést. Arányuk termékenként eltérő lehet, azonban a nem tárgyasult termékek esetében – pontosan a megfoghatatlanság miatt – a bizalmi tényezők aránya rendszerint magas. (Lásd a 3. ábrát!)

Nem a közgazdaságtan klasszikus gazdaságos embere az elmélet középpontja, hanem a fogyasztó, akinek döntései gyakran irracionálisak, aki emocionálisan befolyásolható. Ezért a városmarketingben is a bizalom megragadása a döntő tényező, mely bizalom a teljesítés körülményeiből táplálkozik. Ezek a körülmények a fizikai



környezet, a személyzet, a felszerelés, a kommunikációs anyagok, a szimbólumok és az árak.



**A bizalmi és vizsgálati tényezők aránya egyes vásárlások esetén**

(Szerk.: Garamhegyi)

(3.ábra)

**2. Elválaszthatatlanság**

A szolgáltatások jellemzője, hogy biztosításuk és igénybevételük ideje és helye elválaszthatatlan egymástól. Ebből természetesen következik az alábbi két tulajdonság:

a, *Romlékonyság.*

A szolgáltatások nem tárolhatók úgy mint a fizikai termékek., mivel a teljesítés ideje és a fogyasztás ideje egybeesik.

Ennek tulajdonítható pl. a városok üzemeltetésében jelentkező régóta ismert tény, a csúcsidőszakok jelenléte. A marketing feladata a csúcsidőszakok csökkentése, a kínálat és a kereslet összehangolása, amelynek lehetőségeit Sasser foglalta össze [Sasser, 1976]:

**A kereslet oldalán:**

- Differenciált árpolitikával a kereslet egy részének a csúcsidőszakokról a csúcsidőn kívüli periódusokra terelésére.



- A csúcsidőn kívüli kereslet fenntartható. Kiegészítő szolgáltatások kifejleszthetők a csúcsidőszakokban, amelyek a várakozó fogyasztóknak kínálnak alternatívát.
- Előrendelési rendszerekkel is szabályozható a kereslet, amelyeknek az orvosok, szállodák és légitársaságok veszik nagy hasznát.

#### A kínálat oldalán:

- Félállású dolgozók alkalmazhatók a csúcsidőszakban: a főiskolák például félállású (résztidős) tanárokat fogadnak, amikor megnő a felvett diákok száma.
- Eredményes a hatékony munkarend bevezetése a csúcsidőszakokban. Az alkalmazottak csak a fontosabb feladatokat látják el: például az orvosok munkáját segédorvosok segítik.
- A fogyasztókat be lehet vonni a feladatokba: például maguk töltik ki az orvosi nyilvántartólapot, vagy teszik zacskóba a kiválasztott zöldséget.
- Osztott szolgáltatást lehet bevezetni. Például több kórház közösen szerez be műszereket.
- Elő lehet készíteni a további terjeszkedés feltételeit.

#### *b, Ingadozás*

Mivel a teljesítés színhelyét tekintve is elválaszthatatlan a fogyasztástól és a legtöbb esetben személyhez kötődik, az emberi tényező miatt a nyújtott szolgáltatás változik. A marketing feladata a minőség ellenőrzése, és a standardizálás. [Kotler, 1992] A városmarketing is akkor lehet sikeres, ha a vevők fogyasztók - egységes teljesítményeket kapnak.

A szolgáltatásokat tehát a fenti tulajdonságok jellemzik. Ezek többsége már ismert a városmarketinggel kapcsolatban is, de a jelenségek együttesen jelentkezésének oka, még nem került elemzésre.

Mivel a városok, mint szolgáltatások egymástól alapjukban kevéssé térnek el, fő stratégiájuk a diverzifikáció: az ún. elsődleges szolgáltatási csomagon (alapellátás) túl a másodlagos szolgáltatási jellemzők kerülnek előtérbe, azok - a már részletezett kritériumokból kiválasztott - jellemzők, melyek elkülönítik az „én városomat” a "konkurenciától".

Asworth szerint ez az új piacokon új termékkel való megjelenés stratégiája, melyet ő diverzifikációnak nevez. [Ashwort, 1997]

A szolgáltatás minőségének problémáit már érintettem. Parasuramann Zeithaml és Berry [Uők., 1985] kidolgoztak egy modellt, mely megmutatja, hol keletkezhet eltérés a várt és a teljesített szolgáltatás között:

*1. Rés a fogyasztó igénye és annak megértése között.* Egy szolgáltatóvállalat vezetése nem mindig érti meg tökéletesen, mit akarnak a fogyasztók, vagy miként értékelik a szolgáltatás összetevőit.

*2. Rés az igények megértése és a szolgáltatás minőségének meghatározása között.* Előfordulhat, hogy a vezetés, nem - vagy nem világosan - határozza meg a minőségnormákat; vagy minőségnormák világosak ugyan, de irreálisak. Vagy ha világosak és reálisak is, akkor lehetséges, hogy a vezetés nem ragaszkodik következetesen a meghatározott minőség szint eléréséhez.

*3. Rés a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése között.* Több körülménytől függ a szolgáltatás teljesítése. Lehetséges, hogy az alkalmazottak nincsenek megfelelően kiképezve, vagy túlterheltek, esetleg rossz a közhangulat. Jellemző, hogy akik operatív tevékenységet végeznek, azok hatékonyságra törekvése néha ellentétes a fogyasztók kielégítésére irányuló törekvéssel.

*4. Rés a szolgáltatás teljesítése és a külső kommunikáció között.* A fogyasztók igényeit befolyásolják a szolgáltató ígéretei, amelyek a kommunikációban jelennek meg.

5. *Rés a kapott és a várt szolgáltatás között.* Akkor jelentkeznek, amikor az előző eltérésekből egy vagy több bekövetkezik. Érthető, hogy a szolgáltatóknak miért nehéz a várt minőséget nyújtaniuk.

Ugyanezen kutatók állították össze a szolgáltatások minőségi paramétereinek listáját. A legfontosabbak, melyek szinten minden szolgáltatást - így a város - szolgáltatást, és szinten minden fogyasztót - így a várost - igénybevevőt is jellemeznek:

1. Hozzájárulás
2. Kommunikáció
3. Kompetencia
4. Felelősségtudat
5. Megbízhatóság
6. Biztonság
7. Udvariasság

[Parasuramann Zeithaml és Berry, 1985]

Látható, hogy a városi szolgáltatások megítélése, sőt a város, mint szolgáltatás minősége, nem mérhető a hagyományos termékek esetében bevált módszerekkel. Ezáltal a városmarketing minőség-képe is tudományos megalapozottságot nyer, nem "ködös" az image fogalma többé. Image-nek az elvárt teljesítések összességét nevezhetjük.

A városmarketing tehát egy non-profit szervezet által nyújtott szolgáltatás-csomag. Ezen értelmezés megvilágítja számunkra azokat a nehézségeket, melyekkel a településmarketing művelői szembe találkozhatnak és elősegítheti a valóban követhető minták átvételét vagy kifejlesztését az üzleti marketingből.

A települések által nyújtott szolgáltatások hozzájárulnak a település térbeliségének kialakulásához, sőt egyes településközi térpályák kialakításához is. [Mészáros, 1994] E térpályákat tehát nem csak a szolgáltatások „műszaki” minősége, hanem a komplex szolgáltatási csomag alakítja, beleértve a kapcsolódó marketinget is. A térpályák kutatásai így már előrevetítették a marketing létjogosultságát a geográfiában. A települési szolgáltatások vonzáskörzeti, esetenként agglomerációs hatása a települési- és térségi (kistérségi, megyei, regionális) marketingre is hatással van. Kialakítja annak egymásba

illeszkedő komplex területi rendszerét. A nagyobb területi egységek marketing feladatait a szolgáltatási tényezők határozzák meg, amelyek részint az egyes településekből „sugároznak ki”, részint az adott területi egység önálló szolgáltatásaiból adódnak (például Kistérségi vállalkozás-fejlesztési irodák vagy hálózataik).

## **1.4 A településmarketing története és kapcsolódási pontjai más tématerületekhez**

A városmarketing mint tudomány a XX. sz. második felétől vált egyre fontosabb alkalmazási területté, gyökerei azonban a 30-as évek elejéig visszanyúlnak.

Az USA déli államai minden reklámozási lehetőséget megragadtak arra, hogy városaikat az északi vetélytársaknál előnyösebb színben tüntessék fel, ezáltal biztosítva tőkét a fejlődéshez. Olyan versenyszellem alakult ki, amely a mai piaci helyzetnek is fő jellemzője.

Ekkor még nem beszélhetünk a tudomány tudatos alkalmazásáról, a fogalmi rendszer sem volt definiálva, mégis találhatunk kapcsolódási pontokat a mai értelemben vett városmarketinggel: a célrendszer, az alkalmazott eszköztár, a piaci jellemzők előrevetítik a későbbi fejlődést. [Ashworth, 1997]

Nem meglepő, hogy ez a teljesen új szemléletmód az USA-ban jelent meg először: a piac, a marketingorientált gondolkodás ott fejlődött ki leghamarabb. Korán felismerték, hogy a hagyományos értelemben vett marketing sikerrel alkalmazható olyan tényezők esetében is, melyek korábban nem tartoztak a marketing vonzáskörzetébe.

A következő néhány évtizedben a városok menedzselésében kialakult amerikai gyakorlat gyorsan áttért a nyugat-európai országokra is, a célok és az alkalmazott eszköztár változatlanságával. A fő célt a tőke és a befektetők vonzása jelentette, főleg reklám segítségével.

Talán furcsa lehet, hogy a konzervatív Európa pár év alatt átvette az amerikai szemléletet, de a körülmények feltárása megfelelő magyarázatot ad. A két világháború ugyanis olyan mély sebeket ejtett a kontinensen, hogy komoly külföldi (főleg amerikai) segítségre volt szükség az újjáépítéshez. A befektetők megnyeréséhez szükséges volt a marketingtudomány igénybevétele a települések esetében is.

A városmarketing alkalmazásának jelentősége az 1970-80-as évek idején nőtt meg igazán. Olyan mikro- és makrokörnyezeti változások következtek be, melyek kényszerítették a településeket marketingeszközök alkalmazására:

- Világméretű gazdasági szerkezetváltás folyamata indult meg, melynek során a nagy tőkeigényű, kötött telepítésű ipart háttérbe szorították a tudásigényes, fejlett technológiára alapuló iparágak. [Várnai, 1998]
- Ezzel egyidejűleg vezető szerephez jutottak a magasabb rendű személyes (kvaterner) szolgáltatások, mely folyamatot Ashworth és Voogh a városok „deindusztrializálódásaként” definiálnak. [Ashworth, 1997]
- A '70-es évek végén a központilag irányított tervezési rendszer válságba jutott, mivel már nem volt képes hatékonyan megoldani a mindinkább helyi szinten felmerülő problémákat. A szubszidiaritás elvének megfelelően tehát egyre nagyobb anyagi és erkölcsi felelősség nehezedett a helyi önkormányzatokra, melynek finanszírozási vetülete is komoly fenyegetést jelentett. A felsorolt tényezők arra kényszerítették a városok vezetőit, hogy fokozottabb szerepvállalással és a vállalkozói szellem átvételével fejlődési perspektívát teremtsenek az érdekeltek számára. [Nógrádi int.,2000]
- A tudomány és a technika rohamos fejlődése közvetett módon felgyorsította az áruk és szolgáltatások nemzetközi áramlását, elősegítve ezzel a globalizáció folyamatát. A vállalkozások közötti verseny kiéleződött, így meghatározóvá váltak a telepítési tényezők, valamint a telephelyválasztásra vonatkozó döntések. A befektetők választásai során a települések közötti kis különbségek is dönthetnek egyik vagy másik város javára, amely szintén hatékony marketing alkalmazását teszi szükségessé. [Veres, 1998]
- A város fogalma új minőségi jellemzőkkel gazdagodott: kiemelt szerephez jutott az életminőség kérdése. Mint befektetési hely mellett élő-, munka- és

pihenőhelyként, kulturális és kikapcsolódási lehetőségként is megjelent. Hangsúlyt kapott a szabadidő értéke.

A fent említett változások a városmarketing gyors elterjedéséhez, megismeréséhez és alkalmazásához vezettek.

A 30-as évek elején megfogalmazott célok megsokszorozódtak, új célcsoportok alakultak ki, új eszközök kerültek alkalmazásra. Az 1990-es évekre teret nyert a városmarketing tudatos alkalmazása, egyértelművé vált, hogy egy új tudományterület jött létre a marketingen belül, melyet a töretlen fejlődés hívott életre.

A hazai marketing gyakorlatban a városmarketing több módszere is kialakult az utóbbi néhány évben:

- *a piaci marketing módszereinek alkalmazása*

A település vezetői az üzleti életben alkalmazott eszközöket ültetik át a településvezetésbe. Nem szelektálnak az egyes eszközök között; azok sikeres alkalmazását a gyakorlat és a tapasztalat alapján ítélik meg. A módszer eredményeként a kedvező adottságú települések látványos sikereket érhetnek el, mások azonban nem jutnak túl a piacbefolyásolás eszközeinek alkalmazásán. A módszert alapos koncepciózus tervezéssel és elméleti előkészítéssel lehet tökéletesíteni.

- *marketingretorika*

A település vezetői hagyományos tervezési és vezetési módszereiket a marketing tématerületről vett kifejezésekkel „álcázzák”. Nincs igazi változás, bár a lakosokat fogyasztóknak nevezik, de elégedettségük fokozására nem történik valós erőfeszítés. A sikeresség mérőszámai továbbra is a hagyományos mutatók: a támogatások mértéke, a városi szolgáltatások fizikai paraméterei stb.

- *címkézés*

A modern marketing eszközeit erőszakosan, változtatás nélkül alkalmazzák a települési folyamatokra. Az üzleti életben alkalmazott eszközrendszer tökéletes megvalósulását várják el, a „címkék” minden folyamatra és tényezőre fel kell kerüljenek.

- *a város vállalkozói szerepének központba kerülése*

Egyes települések attól várják a versenyképesség fokozódását, hogy vállalkozói tevékenységüket és tőkevonzó képességüket minden egyéb szempont elé helyezik. Forrásaik zöme e területre áramlik, humán és más erőforrásaikat e cél érdekében összpontosítják, elhanyagolva vagy indokolatlanul háttérbe szorítva más területeket.

- *a várost érintő cserefolyamatok serkentése*

A település a könnyen térképezhető cserefolyamatait élénkíti. Több szinten is folytatja tudatos marketing tevékenységét, azonban csak a primer, két- esetleg háromszereplős folyamatok befolyásolására szorítkozik.

A településmarketing alapos tervezési és körültekintő megvalósítási szakaszokat feltételez. A tervezési szakaszok kiindulópontja a környezet, melynek létfontosságú eleme a helyi szervezetek fejlesztési céljai. Ezek több szinten is jelentkeznek kiindulásként a településmarketing számára. Egyrészt a hatályos jogszabályok miatt a terület és településfejlesztési koncepciók és tervek részei a jogi környezetnek. Másrészt ezek fogalmazzák meg a helyi érdekcsoportok törekvéseit, jövőképét. Tehát a településmarketing kiindulási alapja e tervek megléte és nem célja e tervek megteremtése.[Piskóti, 1997]

Összefoglalva a települési marketing folyamata kizárólag a településfejlesztési és menedzselési elképzelésekkel együttesen, iteratív folyamatként értelmezhető, ahogyan ezt a 4. ábra is szemlélteti a következő oldalon.

A nemzetközi gyakorlat az utóbbi évtizedben számos kiváló példával szolgált a településmarketing megvalósítására, sőt gyakoriak a más területi egységek által művelt példa értékű kampányok is.

A témával részletesen megismerkedni kívánók számára álljon itt egy rövid felsorolás azokról az esetekről, melyeket tanulmányoztam:

London, UK

- Befektetői és lakossági kampány - Docklands
- Környezetminőségi kampány – Temze



Hertfordshire megye, UK

- Komplex gazdaságfejlesztési és lakossági kampány

Groningen tartomány, NL

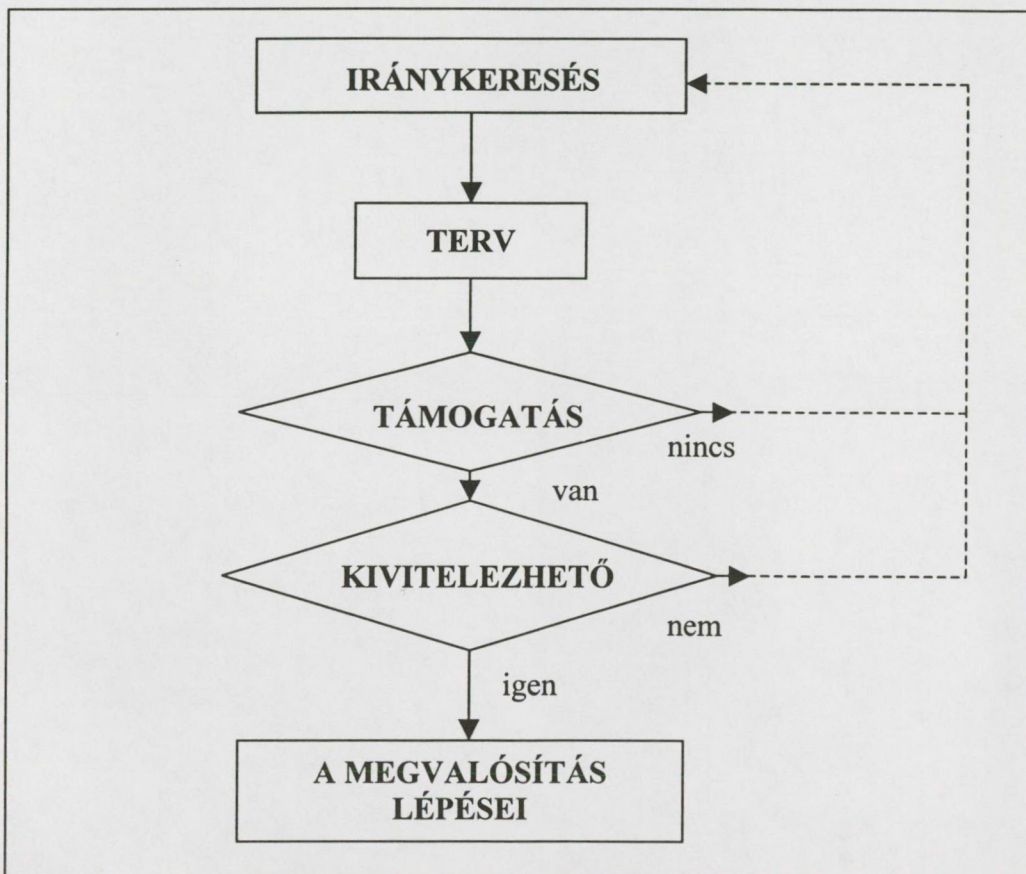
- Komplex gazdaságfejlesztési és lakossági kampány („Er gaat niets boven Groningen!”)

Rotterdam város, NL

- Városrész építési és beruházási kampány („Koop van Suid” projekt)

Bali, Indonézia

- komplex katasztrófa-csökkentő turisztikai kampány („Bali, now better than ever!”)



**A településmarketing megvalósításának iteratív folyamata**

(Forrás: Ashworth & Voogh nyomán (1997))

(4. ábra)

## **2. A településmarketing eszközszerrendszere**

**A fejezet célja, hogy bemutassa a hagyományos marketing-mix helymarketingben használt változatát. A termékfogalom megismertetése alapján a nehezen feltérképezhető ár- és értékesítéspolitikába ad betekintést. Feltárom a piacbefolyásolás sajátos lehetőségeit, végül pedig a piackutatás helymarketingbeli alkalmazása lesz a téma. Céлом bebizonyítani, hogy az eszközök nem felfogásbeli eltéréseket mutatnak, nem a megközelítés változik, mindössze egyedi módszerek jelennek meg egy más típusú termék esetén, egyedi szervezeti keretek között. Ehhez a hagyományos marketing-mix és a helytermék által megkövetelt marketing eszközök összevetése elengedhetetlen. Erről szól a második fejezet.**

### **2.1 A helytermék tulajdonságai**

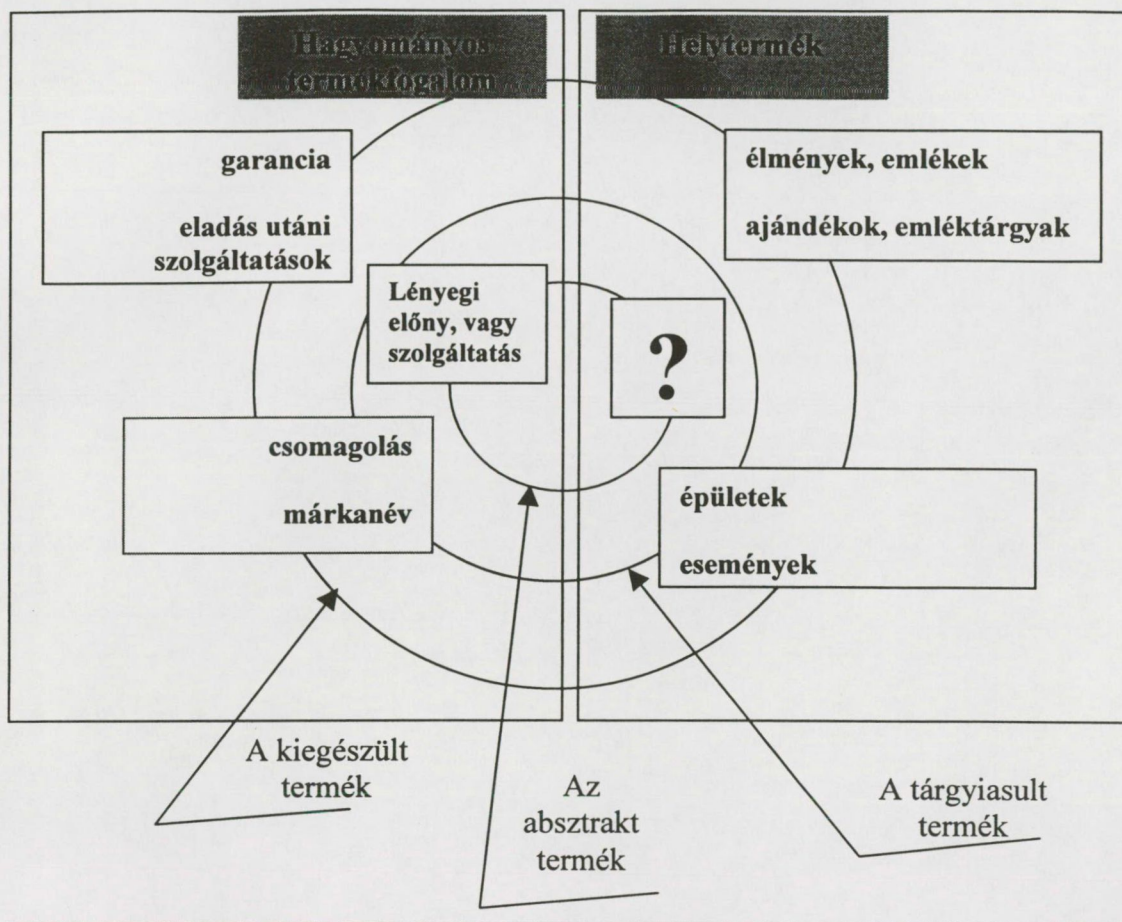
A helytermék, elsősorban szolgáltatási jelleget mutat. Azonban a hagyományosan értelmezett szolgáltatásoktól is megkülönbözteti néhány nagyon fontos tulajdonsága. Tekintsük először a marketing termékfogalmánál megismert ábrát a termékek szintjeiről. Kísérjük meg elhelyezni a helytermék komponenseit, szembeállítva a hagyományos mutatókkal. (Lásd az 5. ábrát!)

Mint látható, a lényegi előny meghatározása a helytermék esetén rendkívül nehéz. Ugyanazon termék vásárlói rendkívül eltérő motivációkat követve, más és más szükségletre alapozott igényeik kielégítésére kezdeményeznek csereügyletet. [Kozma, 1998]

Mindezek oka a helytermék első tulajdonságában rejlik, ez pedig a *komplexitás*. A helytermék sok egyszerű szolgáltatás kombinációjaként áll elő. Mivel e szolgáltatások nyújtói szervezetenként gyakran elkülönülnek egymástól, nem meglepő, hogy a



célcsoportok is rendkívül nagy heterogenitást mutatnak. E szolgáltatások tehát más és más kiindulási alapról szemlélik gyakorta azonos fogyasztói csoportjaikat.



#### A termékszintek a helytermék esetén

(Szerk: Garamhegyi – Kotler (1992) nyomán)

(5. ábra)

A célcsoportok rendkívül eltérő minőségfogalommal rendelkeznek. Egy betelepülő vállalkozó a polgármesteri hivatal gazdaságélénkítéssel foglalkozó szervezeti egysége számára sikertényező és örömdetes tény, míg az építési hatóságok számára elintézendő ügy csupán.

Nem meglepő, hogy e komplexitás következtében az egyes települések mennyiségi és minőségi erőforrás-különbségein alapulva a szolgáltatási csomagok gyökeres eltérései alakulnak ki.

Eltérő szolgáltatási feltételeket teremtenek a különbségek:

- a település nagyságában
- a lakosságszámban
- a helyi szolgáltatási szintben
- a földrajzi elhelyezkedésben

vagy más tényezőkben.

A szolgáltatási csomag eltérő célcsoportjai és szolgáltatói természetesen rendkívül különböző értékformákon bonyolítják le a cserefolyamatokat. Ez nehezíti a helymarketing árképzési gyakorlatát. Erről a későbbi fejezetekben még részletesen szólok. A komplexitás számos problémát vetít elénk: nehezen mérhetőek a célok és megvalósításuk, tekintve, hogy a szolgáltatók eltérő célrendszereket követnek. Gyakori konfliktushelyzetek keletkeznek az egyes érdekcsoportok között. A leggyakoribb konfliktuslehetőségeket a következő táblázat foglalja össze:

**Konfliktushelyzetek típusai**

(2. táblázat)

<b>CÉLKONFLIKTUS</b>	Az egyes érdekcsoportok különböző célok elérésén tevékenykednek. Pl.: környezetvédő aktivisták – gazdaságélénkítő városvezetés
<b>ELVÁRÁSKONFLIKTUS</b>	Azonos célokat kitűző csoportok az különböző mérőszámokon mérik a sikert, más-más elvárásokat fogalmaznak meg. Pl. a sikeres gazdaságpolitikától a városvezetés az adóbevételek növekedését, míg a lakosok a munkahelyek számának növekedését várják.
<b>MÓDOZATI KONFLIKTUS</b>	Azonos célokat és elvárásokat megfogalmazó csoportok különböző eszközök alkalmazásában látják a sikert. Pl. a turizmus élénkítésére, a vendégéjszakák számának növelésére a lakosok a parkolási lehetőségek növelését értékelik üdvös módszernek, míg a városvezetés a csalogató eseményeket kívánja erősíteni.

<p>KOMMUNIKÁCIÓS KONFLIKTUS</p>	<p>Az egyes érdekcsoportok üzenetei, retorikája eltérő, a konfliktusok nem jutnak túl a kommunikáció szintjén, valós párbeszéd nem alakul ki. Pl. politikai indíttatású nézeteltérések.</p>
-------------------------------------	---

*Forrás: Kotler(1997) és Veres(1998) nyomán*

További nehézséget jelent, hogy a teljes szolgáltatási csomagban vannak törvény által előírt kötelezettségek, mint az oktatás, az egészségügy és mások. Ezek működtetése nem függ a költség-haszon aránytól, cserefolyamatokban nem az önkéntesség a meghatározó. Mégis törekedni kell a lehető legmagasabb célcsoporti hatékonyságra, azaz a lehető legnagyobb elégedettségi mutatókat kell elérni és az ebből eredő „jóérzést” más folyamatok támogatottságának növelésére kihasználni. [Mészáros B., 1997]

A komplexitás végső problémája a tulajdonlás kérdése. A szolgáltatások egy része ugyanis a közjavak kategóriájába, más része a magánjavak közé tartozik. A sikeres csomag kialakításához tehát elengedhetetlenül szükséges, – bár nem könnyű – a magán és a közvagyon együttműködésének kialakítása. (Ezt a nemzetközi szakirodalom PPP-nek, Privat – Public – Partnership – nek nevezi.) E tényezőre az árképzés kapcsán még szintén kitérek.

A következő egyedi tulajdonság helytermékek esetén a *hosszú fejlesztési szakasz*. E termékcsoporthoz minden más termékénél hosszabb időt vesz igénybe annak a komplex terméknek a tudatos kialakítása vagy spontán kialakulása, mely végül a fogyasztói csoportok felé megjelenik. A helyterméket alkotó tényezők szinte mindegyike vagy fizikailag nehezen alakítható, vagy beidegződésekre, megszokásokra épül, tehát lassan változik. Bizonyítékként több termékjellemző is felsorolható: például ilyen folyamat az épített környezet kialakítása. Időben akár történelmi távlatokat is jelenthet az az intervallum, melyben egy település elnyeri arculatát, termékjellemzőit. Hasonlóan alakul ki a gazdasági, társadalmi tényezők képe is. Különösen igaz ez a természeti környezet változására, melyek gyakran olyan lassú, hogy már-már állandónak is szoktuk tekinteni. Holott kisebb léptékű változások – még a drasztikus beavatkozások nélkül is – már egy- emberöltő alatt megjelenhetnek. Ezek az időtávok

azonban nagyságrendekkel múlják felül a hagyományos termékek – ide értve a szolgáltatások körét is – kialakítási és fejlesztési időszakait. E szakadék a továbbiakban tovább szélesedhet, hiszen a piaci kihívások a termékfejlesztés felgyorsulásának irányába hatnak, míg a helytermékek esetén – a termék adottságából adódóan – ez a folyamat nem gyorsítható. [Kozma, 1998]

A fejlesztések célja az egyedi jelleg kialakítása. Ezen egyediség nem azonos a széles fogyasztói rétegekkel rendelkező termékek egyediségével. A helytermék ugyanis önmagában és természeténél fogva egyedi és megismételhetetlen. Minden településből egy van, nem kell bizonyítani, hogy Debrecen különbözik Zalaegerszegtől. A terméktulajdonságok tekintetében széles a lehetőségek tárháza a különbségek hangsúlyozására. Nincs szükség mesterséges arculatra, mint a konkurens vállalkozások esetén, hiszen a termék magában hordozza egyediségét. A fő cél ez esetben nem az egyediség megragadása, hanem a helyettesíthetőség csökkentése. Tudni kell azt, hogy adott célcsoport milyen igényének kielégítésére használja termékünket és egyedi jellegének hangsúlyozásával oly módon kell azt pozicionálni, hogy a fogyasztó számára lehetőség szerint minél kevesebb más helytermékkel legyen összemérhető, helyettesíthető. Elengedhetetlen felderíteni az igényt, amire alapozva a „vásárlás” megtörténik. Sokkal fontosabb, mint például a napi tömegcikkre esetén, ahol az igények ekkora szóródást nem mutatnak.

Az egyedi jelleg, azaz végső soron a helyettesíthetőség mutatói a következők:

- elérhetőség: közlekedés, bebocsáttatás
- arculat: a helyi köz- és magántulajdon megjelenése
- látványosságok
- létesítmények
- infrastruktúra és hozzáállás

A mutatók fontossági sorrendje természetesen célcsoportonként változik és új lehetőségekkel egészülhet ki. A fő szempontok azonban változatlanok.

Problémát az jelenthet, hogy a fejlesztések során megjelenő vagy kialakított objektív terméktulajdonságok a fogyasztókban szubjektív képek formájában, mint image jelenik meg. Ezek feltérképezése és tudatos alakítása nehéz feladat. Erről részletesen a következő fejezetben szólunk.

A következő tulajdonság a helytermékek esetén a *hierarchia*. A helytermék ugyanis mindig egy nagyobb területi, társadalmi egységbe ágyazódva jelenik meg. E problémakör leginkább a kereskedelemben ismert a márkázási kérdésekre emlékeztet. Megfogalmazható úgy is, hogy a helytermék egy szigorúan márkázott termék. Míg az üzleti marketingben a márkázás döntés kérdése és része a marketing stratégiának, addig a településmarketing esetén a termék márkázza önmagát és ehhez kell alakítani a stratégiát: a márkázott termék márkatulajdonságai és egyedi tulajdonságai eredőjeként jelenik meg a fogyasztó előtt. A település márkatulajdonságait az őt befoglaló, hierarchiában fölötte elhelyezkedő területi egység adja, míg egyéni tulajdonságait maga alakítja ki. A nagyobb egységek tehát hatást gyakorolnak részegységeikre, amit a szakirodalom „árnyék-hatás” (shadow-effect) néven tart számon [Ashworth, 1997].

Az árnyék-hatás lehetséges területei:

a, földrajzi – a nagyobb területi egység árnyékolja a kisebbet: az ország a megyét, a tájegység a települést (pl.: Nyíregyháza – Szabolcs megye árnyékában vagy a Dohány utca Budapest VII. kerületének árnyékában).

b, társadalmi – a markánsabb társadalmi csoportok árnyékolják a kisebbeket: egy népcsoportnak átfogó image-e alakul ki (pl.: az „őrült spanyol”, „hűvös angol” képzetek)

c, adminisztratív – akár területileg, akár strukturálisan magasabb rendű helyek árnyékolják részeit (pl.: megyei közigazgatás és a települések)

Az árnyék-hatások kezelése és az alkalmazkodás nehéz folyamat. A pozitív árnyék-hatások kihasználása már gyakori itthon is, míg a negatívak kiküszöbölése nehézkes. Sikeres stratégia lehet a területek függettlenedése az őket árnyékoló egységtől.

Itt kell megjegyeznem, hogy megfigyelhetők olyan eseteket, mikor a hierarchiában alsóbb egységek sikeres marketing tevékenysége vagy negatív ismertsége árnyékolta nagyobb egységeket. Ezt a jelenséget „upstream shadow-effect”-nek neveztük el.

[Buzás – Garamhegyi, 2000] Példaként a Paksi Atomerőmű vagy a Harvard Egyetem említhető.

Végezetül még egy tulajdonság, a *rugalmatlanság* említendő. A helytermék ugyanis helyhez kötött, tehát értékesítésekor vagy a fogyasztókat kell mobilizálni, vagy közvetítő eszközöket – kiadványok, filmek, szóbeszéd – kell igénybe venni. Sőt, a lokalizált termék nehezen is változtatható, melynek idő-vonatkozását már említettem, de hozzátehetjük még a magas költségeket, a komplexitásból adódó heterogén érdekcsoportokat és azok korlátozott kompetenciáját is. Ez azt jelenti, hogy szükséges a településmarketing kialakításáért felelős szervezetek megegyezése, hiszen egységes „tulajdonosi” jogokkal rendelkező, maradéktalan kompetenciájú szervezet nincs. Ez az egyeztetés is a helytermék rugalmatlanságának irányába hat.

Összességében tehát a helytermék olyan szolgáltatás csomag, mely az üzleti életben megjelenő szolgáltatásoknál sok területen egyedi sajátosságokkal rendelkezik. Ezek figyelembe vétele nélkül sikeres és hatékony településmarketing stratégia nem alakítható ki és nem kivitelezhető. E tulajdonságok és következményeik ismeretében azonban akár a hagyományos marketing eszközök is tervezhetőek és használhatóak.



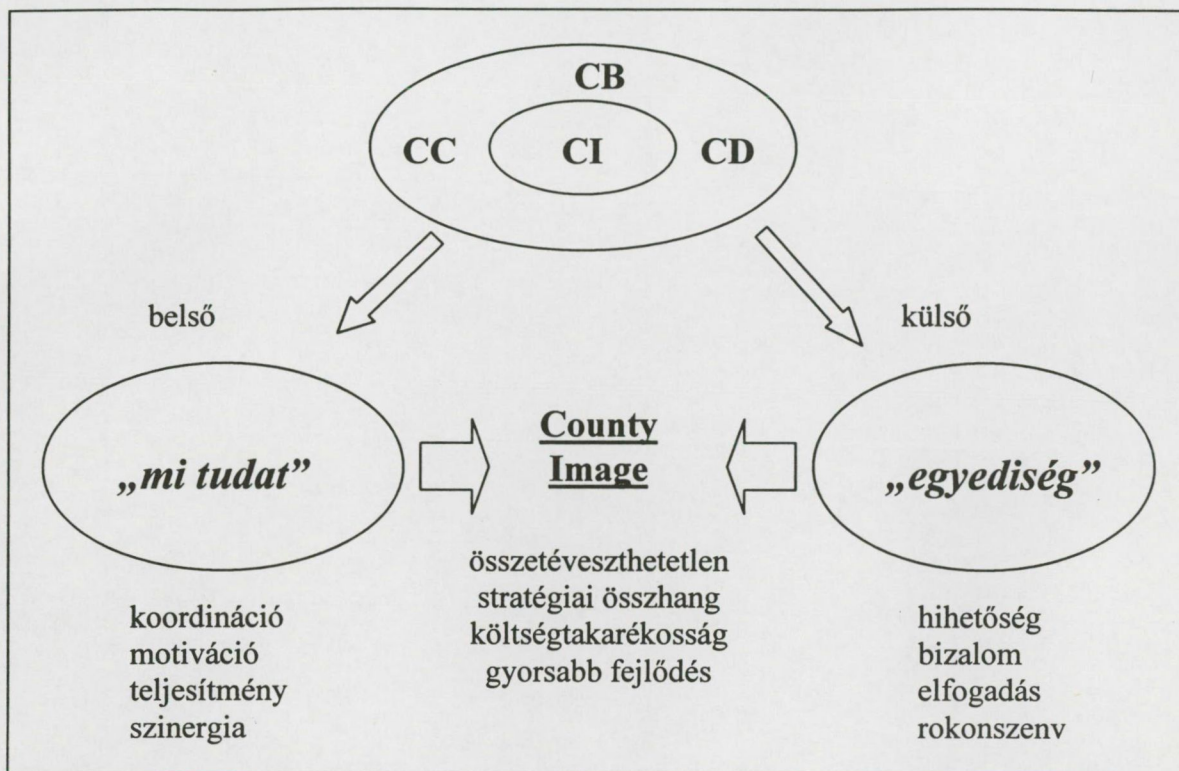
## 2.2 A helytermék kiterjesztése: a település image-ek

Az előző fejezetben tárgyaltam a helytermék, mint szolgáltatás-csomag egyedi tulajdonságait. Azonban tovább vizsgálva a helyterméket, még egy fontos szintje fedezhető fel. A településről alkotott különböző képek, elképzelések – összefoglalóan image-ek szintén részei a terméknek, a kiegészült termék szintjén. E fejezetben azzal foglalkozom, milyen jelentősége van az image elemzésnek, és hogyan gerjeszthető és használható ki egy pozitív image.

Mit tekintünk image-nek? Az egyén a térben soha nem valós fizikai megjelenés alapján tájékozódik, hanem a benne élő szubjektív kép alapján. E kép eleinte csak a pszichológusokat foglalkoztatta, azonban a 60-as évektől a városmarketing számára is érdekessé vált. Ugyanis a fogyasztók kiemelik a helytermékből bizonyos ismert vagy ismertnek vélt elemet, és e köré építik újra maguknak a terméket. Ezáltal gyakran teljesen átértékelődik az adott térhez fűződő viszonyuk. Például Budapest-Józsefváros városrészrel kapcsolatban az idősebb korosztály tapasztalatait a két háború közötti időszakból merítve, a nosztalgikus irodalmi művek újraolvasásával és szonok hallgatásával támogatva teljesen más képet épít, mint a jelenlegi lakosok vagy látogatók. Előbbiek egy a középosztály számára vonzó, kellemes városrész képzetét őrzik, míg utóbbiak egyértelműen rossz környezetet és bűnözést társítanak a fogalomhoz.

A környezeti image-ek leggyakoribb osztályozása kiterjedésük szerint történik. Megkülönböztetünk mikrotérsgéi- (ház, lakás), mezotérsgéi- (városrész, város) és nagytérsgéi- (ország, régió) image-eket. Az image-ek gyakori kutatási módja az ember magatartását vizsgálja az image hatására. Fel kell térképezni, milyen viselkedésformák – számunkra elsősorban fontos vásárlói mechanizmusok – jönnek létre image-ek hatására. A marketing számára a minőség a várt és a kapott teljesítmény különbsége. Az image-ek hatására jönnek létre a várt teljesítmények, tehát a minőséget azok határozzák meg alapvetően. [Szakál, 1995] Tekinthezem példának egy megye

identitását kialakító koncepciót. A következő ábrán az percepciók kölcsönhatásaként létrejövő képet, image-t szemlélhetők.



A County Identity koncepció (Forrás: Piskóti(1997))

(6. ábra)

A legnagyobb probléma az image-ekkel kapcsolatban a pontos feltérképezésük, megismerésük. Több módszer is rendelkezésre áll, azonban alkalmazásuk nagy módszertani pontosságot igényel, hiszen könnyen juthatunk téves eredményre, melynek ellenőrzése nem vagy csak rendkívül nehezen lehetséges.

A módszerek egyik csoportja a térbeli képzetek térképi megjelenítésén alapul. A fogyasztó fejében élő képet valamilyen grafikai módszerrel kívánják előhívni, megjeleníteni.

A másik módszercsoport a piackutatásban jól ismert kvantitatív módszereket alkalmazza, általában reaktív eszközökkel. Az eredmények megjelenítése itt is gyakran történik grafikusán, azonban a megkérdezett nem grafikus választ adott.

Röviden áttekintem először a mentális térképezés módszereit:

E térképeket először kisiskolásokkal rajzoltatták, és arra keresték a választ, hogy hogyan jelenik meg a gyerekek térbeli mozgása képzeikben. A városmarketing számára azonban a felnőttek térképei voltak érdekesebbek, hiszen így lehet például egyes útvonalak megítélését, egyes területek vélt nagyságát vagy távolságát felmérni. [Solomon, 1978] Fontos például, hogy lakosaink hogyan ítélik meg a közbiztonságot vagy a befektetők mennyire ítélnék „isten háta mögöttinek” egy területet. Ezek a módszerek általában valamely térképi ábrázolásra történő jelölésen alapultak. A következő két hollandiai példa ezt mutatja be. Az első esetben a Groningen város lakosaiból képzett mintának kellett bejelölni az általuk legkevésbé biztonságosnak tartott utcákat. Ezáltal alakult ki mindkét bemutatott térkép, részint a „legfélelmetesebb” utcákról, közterületekről, részint pedig a közbiztonság térbeli eloszlásáról. [Ashworth, 1997] Felesleges hangsúlyozni, hogy ezen térképek ismeretében a város vezetői könnyen elhelyezhetik rendőreik állandó helyét és tervezhetik ellenőrző körútjaikat, leghatékonyabban fokozva a lakosok biztonságérzetét tetemesen „feljavítva” ezáltal a helyterméket. (Lásd a 7.-8. ábrát a Mellékletekben (I - II)!

A második térképen Hollandia vállalkozóinak telephely választási szokásait kísérelték meg felderíteni. A befektetőkből képzett minta tagjainak a térképen előre bejelölt pontokat kellett megjelölniük, aszerint, hogy telepítenék-e következő üzemüket a településre. A pontok egy része valós várost, más része azonban nem létező települést takart. Az eloszlásuk így többé-kevésbé hálószerű volt. (Ebben a térbeli dimenzióban különbözött a módszer egy egyszerű lekérdezéses technikától!) A kapott válaszok – és azok célcsoportok szerinti leválogatása – izovonalak (az azonos számú kiválasztást elért pontokat összekötő görbék) segítségével ábrázolták a telephelyre vonatkozó preferenciákat. [Pellenbarg, 1996]

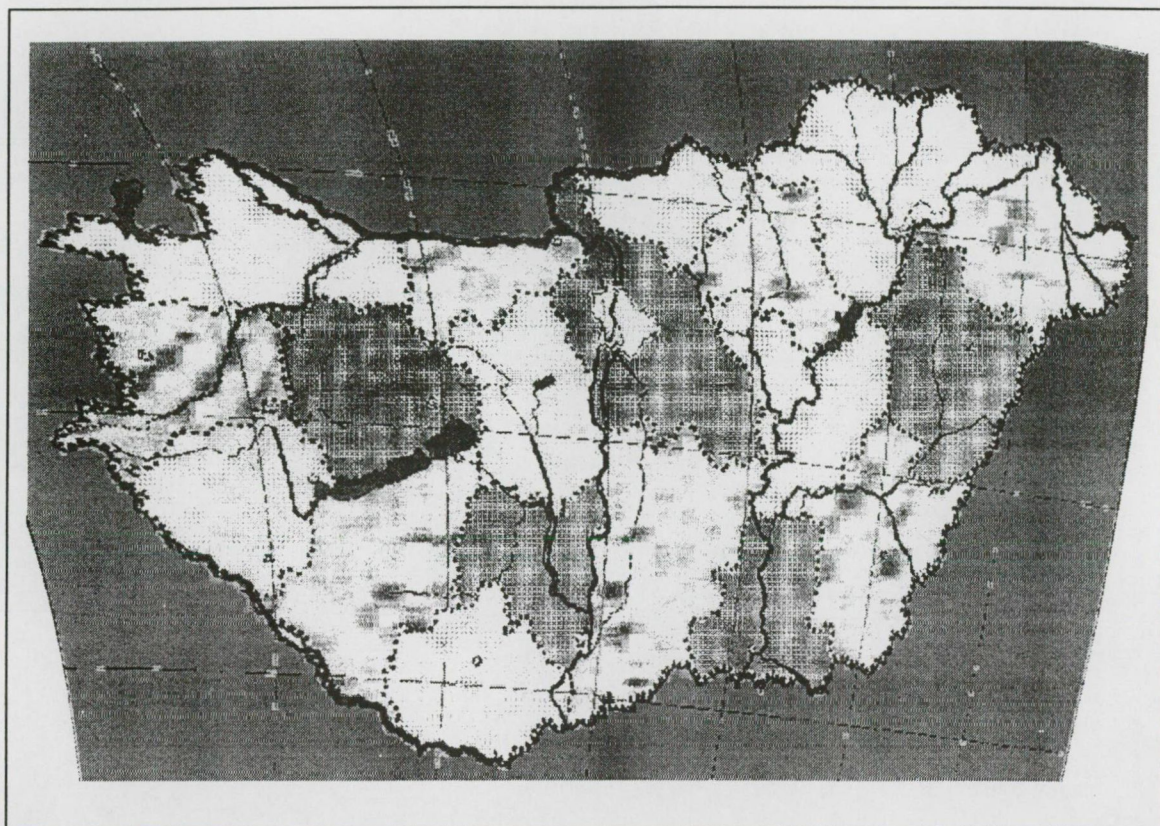
A fenti módszerek mindegyike kész térképekből indult ki. Vannak azonban olyan tényezők, mint a távolságbecslés vagy egyes területek ismertségének vizsgálata, amelyek előre nyomtatott térképek segítségével nem meghatározhatók. Ezt példázza a

gyermekkel történő térképrajzoltatás módszere e fejezet korábbi részében. A felnőttekkel e módszerek csak egészen eltérő módokon használhatóak. Míg a gyerekek számára az iskolába vezető utat lerajzolni mindössze megjelenítési feladat, addig ugyanez ez felnőtt számára vizuális memóriájának tesztelése: hiszen valószínűleg már látta a terület valós, méretarányos térképét korábban, és megkísérli felidézni azt. Azaz a mentális térképek rajzoltatásának fő problémája a vizuális memória és a képzetek, image-ek szétválasztásában rejlik. Erre több válaszlehetőség is felmerült az utóbbi években. Bajmócy Péter és Kiss János, a József Attila Tudományegyetem Gazdaságföldrajzi Tanszékén végzett kísérletei a kvantitatív tényezők megjelenítésében látták a megoldást. Az előző módszerek a lekérdezésben rögzített térképi elemeket, míg a kiértékelésben mennyiségi módszereket alkalmaztak (ld. a holland példákat), addig ők a térképre berajzolt adatok mennyiségét értékelték ki. Egy üres Magyarország kontúrtérképre meghatározott, ám nem túl hosszú idő alatt kellett a lehető legtöbb ember alkotta térképi elemet – praktikusán települést – bejelölni. A kiértékelés során a pontosságot is értékelték, valamint a bejelölések száma és a pontosság eredőjéből vontak le ismertségre vonatkozó következtetéseket.[ Kiss – Bajmócy, 1996]

Még ennél is szűkebb megadott információra alapozott a Garamhegyi Ábel – Sümegi Zoltán – Kádár Enéh által kidolgozott módszer. Ekkor a Hollandiában ill. Magyarországon alkalmazott Garamhegyi – Brinkmann féle lekérdezési eljárás eredményeit [Brinkmann – Garamhegyi, 1994] Sümegi és Kádár térképészek tudták valóban informatívan megjeleníteni. Az új módszer lényege, hogy a lekérdezettek egy „céltablát” kapnak, annak középpontjában egy ismert objektummal, majd erre földrajzi irány és távolság szerint pontosan kell más településeket bejelölniük. Az eljárás során először sikerült felnőtt válaszadók esetén jelentős függetlenedést elérni a vizuális memória és a vélemények és képzetek között. Ugyanis nincs semmiféle térképi segítség, mindössze, amit maguk a válaszadók felvázolnak. Kutatások szerint az egyes jelölések független feladatot adnak a megkérdezetteknek, ritkán viszonyítanak egymáshoz városokat és még ritkábban készítenek vizuális memóriájukra alapozott térképeket. (A kutatások tovább folynak annak felderítésére, hogy olyan tényezők vannak-e hatással a végeredményre, mint például a papírlap nagysága, a tájolás vagy a skálabeosztás, de a módszer már így is érdekes és megbízható eredményeket produkált



mind Holland mind magyar települések esetén.) A kiértékelést olyan térképek rajzolása jelenti, melyek a kérdezett városok átlagos elmozdulásának függvényében torzított képet ábrázolnak. Ez valóban képi, értékelhető formában adja meg a mentális térképeket, melyre a számítástechnikai és térképfeldolgozó programok csak napjainkban teremtettek lehetőséget. A megkérdezettek e térképet látva tagadják, hogy ilyennek képzelik a területet, hiszen emlékeznek a valós térképre, azonban távolságbecsléseiket a torz térkép pontosan tükrözi. Egy ilyen térképet mutat a következő ábra:



**Alföldi lakóhelyű egyetemisták mentális térképe Magyarországról**

(Szerk.: Sümeghy-Kádár)

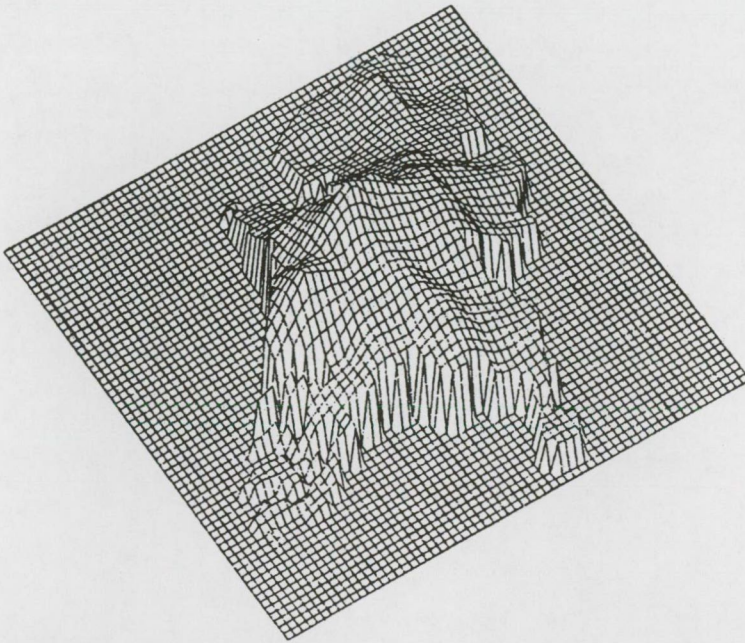
(9. ábra)

Térképeknek még számtalan alkalmazását mutathatnám be, és ezek mindegyike hordoz fontos marketing információkat, általában ismertségre, távolságbecslésre vagy térbeli megítélésre vonatkozóan. Az egyes településmarketing feladatok megoldásakor a térképi módszerek alkalmazását tervezni csak a feladat ismeretében lehet. Ez a bemutatás arra szolgál, hogy felmutassa a rendelkezésre álló lehetőségeket.



Tekintsük most a másik módszert-csoportot, a piackutatási eljárások alkalmazását:

A megkérdezések a legváltozatosabb kérdőíves formában történnek, így minden esetben reaktív módszereket igényelnek. A földrajztudomány is használ hasonló eszközöket az utóbbi időben, a témakört szemléletes elnevezéssel „véleményföldrajz”-nak hívják. A kérdőíveken ugyanis a célcsoport véleményét kérdezzük adott térbeli jellemzőkről, majd azokat térképen vagy grafikusan jelenítjük meg. Erre sokféle példát találhatunk, ahogy azt a következő ábra is bemutatja. Hollandia gazdasági arculatát több tényező szerint lekérdezve, értékelve és magassági adatként térben megjelenítve mutathatja be:



**Hollandia gazdasági arculata a befektetők szemével**

(Forrás: Ashworth (1997))

(10. ábra)

Mivel e módszerek főként piackutatásra épülnek, az ott megismert eljárások térbeli problémákra vonatkozó alkalmazásával sikeresen művelhetők. Ezek részletes kifejtésére a továbbiakban nem vállalkozom.

A helyimage-ek tehát alapvetően meghatározzák a településmarketing folyamatát, feltérképezésük ezért elengedhetetlen információ-gyűjtési folyamat. Sőt, maguk az



image-ek önmagukban is képesek hatással lenni a telephelyválasztásra, még akkor is, ha azt más műszaki paraméter nem is indokolja. Kutatások során ilyen esettel találkoztam a Perion akkumlátorgyár megműsült beruházása kapcsán a Tokaji hegyközség területére eső Monok községben. Itt a gazdasági tevékenységhez kapcsolódó negatív imagetől féltették e tradicionálisan bortermelő vidék image-ét. [Buzás – Garamhegyi, 2000]

A fejezet rész végén megemlítem azokat a célcsoportokat, akiknek image-alkotó folyamata számunkra fontos lehet.

A tudnivalókat a következő táblázatban foglaltuk össze:

**Célcsoportok információs jellemzői**

(3. táblázat)

Célcsoport	Célok, feladatok	Egyedi jellemzők, tudnivalók
Belső lakossági célcsoport (a településen élők)	elégedettség fokozása, támogatottság szerzése  Fő feladat: meggyőzés	A helytermékről részletes információval rendelkeznek, megtévesztésük veszélyes. Helyben található és információ-forrásaik sokrétűek.
Külső lakossági célcsoport ( a településen kívül élők)	turisztikai látogatások kieszközlése, szimpátia megszerzése  Fő feladat: tájékoztatás, meggyőzés	Információik hiányosak, nagy az image szerepe. Információs forrásaik korlátozottak, megbízhatóságuk jelentős szerepet játszik. Távol helyezkednek el, mobilitásuk a siker fokmérője.
Belső gazdasági célcsoport	elégedettség fokozása, támogatottság szerzése  Fő feladat: meggyőzés	A helytermékről részletes információval rendelkeznek, megtévesztésük veszélyes. Helyben található és információ-forrásaik sokrétűek. Nehezen mozognak, azonban mozgásuk nagy jelentőségű.

Külső gazdasági célcsoport	betelepülés kieszközlése, befektetések vonzása  Fő feladat: tájékoztatás, meggyőzés	Információik hiányosak, jelentős az image szerepe, bár döntéseik csoportos döntések. Információs forrásaik korlátozottak, megbízhatóságuk jelentős szerepet játszik. Távol helyezkednek el, mobilitásuk a siker fokmérője.
----------------------------	---	--

*Szerk.: Garamhegyi*

A különböző célcsoportok elérése tehát más-más eszközöket igényel, hiszen a helytermék más és más image-ekkel áll elő. A célcsoportok kijelölése, a kiválasztott eszközrendszer hatékony alkalmazása azonban nagyban függ attól, mennyire vagyunk képesek kihasználni a jelenleg élő image-t, és hogyan tudjuk azt a magunk javára alakítani.



## 2.3 Értékelemzés és árpolitika a településmarketingben

A településmarketing cserefolyamatainak kutatása a településmarketing egyik legnehezebb feladata. Hiszen mit is kap a vásárló? Helyterméket, mely egy rendkívül komplex és összetett termék, így „eladása”, árának meghatározása is nehéz. A téma azonban akkor válik igazán érdekessé, ha a helytermékért beszolgáltatott ellenértéket kezdem vizsgálni. Sőt, ha megkísérem pontosan meghatározni a cserepartnereket, a vizsgálat még árnyaltabbá válik. Amint azt megállapítottam korábban, a célcsoportok nagy száma és az értékformák különbözősége teszi a településmarketing árképzését ilyen bonyolult feladattá.

A fentiekből kitűnik, hogy a helytermék ár-érték elemzése két fő körülményre koncentrál:

- 1, A cserefolyamat szereplői, azaz a cserepartnerek, a csere szervezeti kérdései.
- 2, A csere tárgya, azaz a javadalmak mibenlétének kérdései.

Tekintsük először a szervezeti kérdéseket.

A helyterméknek, mint az látható volt az erről szóló fejezetben, nincs egyetlen valódi tulajdonosa. Mivel maga a termék egy összetett szolgáltatáscsomag, nem határozható meg a tulajdonosi jogokat gyakorló egyén vagy szervezet. (Lévéen szolgáltatás, tulajdonjogok nem – illetve rendkívül csekély mértékben – cserélnek gazdát.)

A tulajdonosi jogokat több egyén vagy szervezet gyakorolja, amelyek összetétele ráadásul nem egységes. A helytermék ugyanis a magánjavak és a közjavak eredőjeként áll elő. A magánjavak együttműködésére találhatók példák, azonban a közjavak problematikája annál összetettebb. Milyen tulajdonságokkal is rendelkeznek e javak:

a, Adásvételük gyakran lehetetlen vagy nemkívánatos. Ez a szituáció vonatkozik a közterületekre, közintézményekre, illetve egyes közszolgáltatásokra is.

b, Ellenértékük van – vagy megállapítható, – de nem valós piaci mechanizmusok alapján kalkulált. Ez vonatkozik egyes települési szolgáltatásokra, intézmények által végzett feladatokra.

c, A közjavak egyes típusainak használatából senki nem zárható ki (tisztá közjavak) míg más típusok területileg nem egyenletesen oszlanak el (vegyes közjavak). Az első körhöz tartozhat egy szép tájkép vagy panoráma megléte, utóbbiba a vonalas infrastruktúra egyes elemei, mint például az úthálózat. [Rekettye, 1999]

E tulajdonságok miatt a közjavak hagyományos szemléletű eladása még akkor is lehetetlen volna, ha kialakítható lenne egy egységes tulajdonosi struktúra. Azaz nem a köztulajdon tulajdonosi jogosítványait gyakorló szervezet léte vagy nevesítése a megoldás. Ezért nem érnek el átütő településmarketing sikereket a közjavakat egy kézbe adó vagy eladni kívánó önkormányzatok. A megoldást a közjavak értékesítési módszerének kimunkálása, és nem a magánjavak értékesítési módszereinek való megfeleltetése jelenti.

A nyugat-európai és amerikai településmarketing elmélet erre az esetre széles körű együttműködési és egyeztetési eljárásokat javasol a PPP (public-privat partnership: köz- és magánvagyon együttműködése) megteremtése és működtetése érdekében. Olyan szervezetek felállítását írja elő, amelyek az önkéntesség és önszabályozás alapján képesek befolyásolni tagjaikat és együttműködésre bírni a helytermék egyes összetevőinek gazdáit. Ezért kap ott kiemelt fontosságot az ún. „marketing stratégia marketing stratégiája”, hiszen a marketing elképzelések megvalósításának első lépése az, hogy ezen elképzeléseket e szervezetben elfogadottá tesszük, rábírjuk a szereplőket az önkéntes csatlakozásra. Példaként hozható fel a már említett Groningen tartományi kampány, ahol a kampány 5 fős igazgatóságában a tartomány királyi kancellárja, a tartományi közigazgatás feje mindössze egy szavazattal bírt, és elnöknek a testület az egyik helyi nagyvállalat marketing vezetőjét választotta. [Hartzmann int., 1995]

Magyarországon azonban a helyzet ennél szerencsésebb. A magyar törvényi szabályozás és a piaci körülmények létrehoztak egy olyan szervezetet, amely képes

hathatósan gyakorolni mind a közjavak tulajdonosi jogait, mind hatékonyan befolyásolni a magánjavak tulajdonosait. Ezáltal e szervezet betölti, és betöltheti azt a funkciót, amire nyugaton a konszenzusos szervezeteket létre kell hozni. Ez a szervezet pedig a települési önkormányzat.

A fontos a települési szint hangsúlyozása. Ez a szint ugyanis marketing szempontból valós hatást gyakorol a magánjavakra is és a közjavakra is a településen. A kistérségi, megyei vagy regionális szintek vezető testületei (pl.: megyei önkormányzatok) jogosítványaik vagy eszközeik híján nem tudják a szereplők elég nagy hányadát mozgósítani, regulációs hatásuk nem elég erős, így e szinteken a konszenzusos szervezetek – a települési önkormányzatok részvételével, értelemszerűen – nem nélkülözhetők.

Milyen eszközök jelentik a települési önkormányzatok kompetenciáját e kérdésekben?

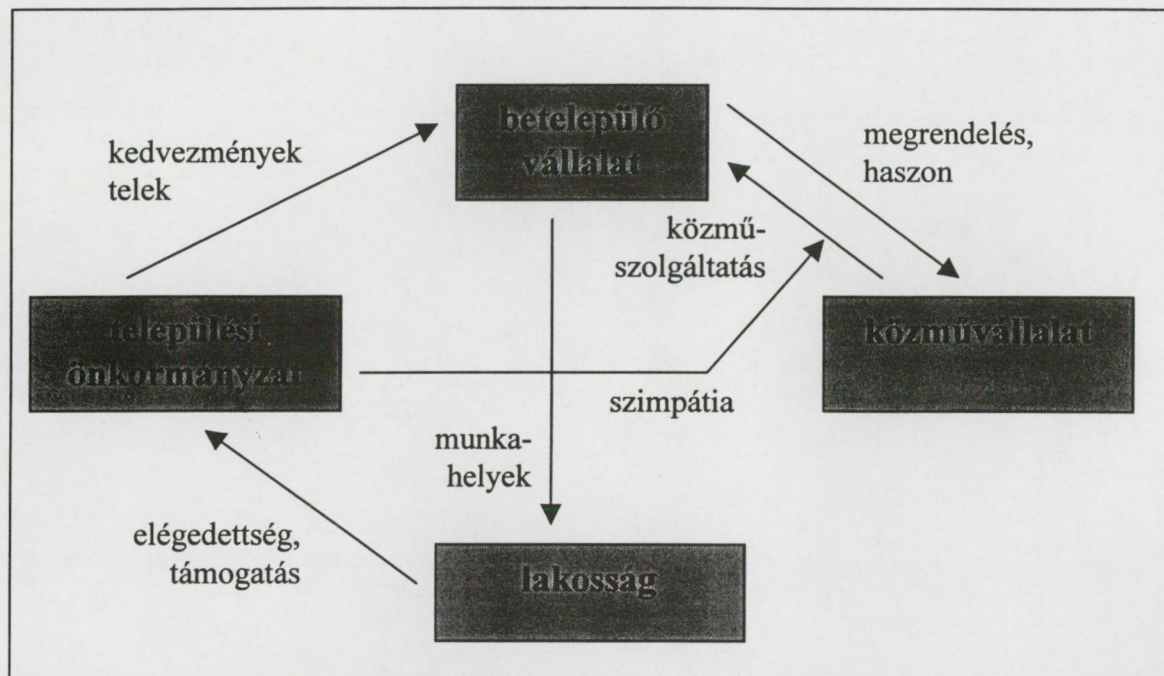
A közjavak tekintetében az önkormányzat látja el egyes esetekben a tulajdonosi jogokat, más esetben a kezelői jogosítványokat. Az állami javak egyéb területein a közigazgatási, területfejlesztési intézményrendszeren keresztül képesek befolyásolni a tulajdonosokat és ezáltal valósítani meg marketing célokat.

A magánjavak tekintetében vagy résztulajdonosként lehetnek jelen – így értelmezhető a manapság gyakran ajánlott „vállalkozó önkormányzat” stratégiája, – de általában regulációs jogosítványaikkal gyakorolnak hatást. A területfejlesztési, és rendezési elképzelések, tervek, a támogatások rendszere, az informális szimpátia vagy antipátia általában képes a magánszféra szereplőit a településmarketing elképzeléseinek támogatására vagy megvalósítására bírni. Miért hiányzik ez nyugaton? Mivel a magánvagyon aránya a településeken lényegesen magasabb és a szabályozó folyamatok stabilabbak, valamint kisebb jelentőségűek a cégek életében. Jó piaci pozícióval rendelkező vállalkozások helyzetét a helyi autoritás nem érinti. (Itt jegyzem meg, hogy hazánkban is létezik ilyen szituáció (lsd.: Paks – Atomerőmű, Záhony – Átrakó stb.), de nem jelentős számban.) [Buzás – Garamhegyi, 2000]

Tehát a tulajdonosi kör lehetséges feje Magyarországon a települési önkormányzat. A helytermék cserepartnereinek feltérképezésekor fel kell vázolni a folyamat láncolatát

és így alakítható ki a cserekosár. Ennek befolyásolására, az ármegállapításra ezután az önkormányzat koordinációjával kerülhet sor.

A következő ábra példáján egy befektető betelepülése esetén az egyik közművállalattal történő egyeztetést írtam le. A befektető munkahelyteremtése hasznos a lakosságnak, ezáltal növeli az önkormányzat támogatottságát. A közművállalat és a befektető relációja szimpla üzleti partnerség, melyre azonban az önkormányzat igyekszik céljainak megfelelő módon befolyásolni.



**A befektetői betelepülés értékformái** (Szerk.: Garamhegyi)

(11. ábra)

Mint látható, minden partner az általa elérhető előnyöket és hátrányokat kell, hogy mérlegelje. Az önkormányzat számára hiba lenne, ha a közművállalatra gyakorolt hatást kihagyná az értékfolyamatok közül. Erre fordítható erőforrásait a várható támogatás és a kedvezmények, befektetés-csalogatók különbsége kell, hogy megadja. A valóságban a cserefolyamatok ennél összetettebbek, azonban minden szereplő szemszögéből egyenként felderíthetők és ezáltal a szervezetek ismeretében a javadalmak megállapíthatók.

Ezzel át is tértünk az árképzés másik témájára, a javadalmak kérdésére.

Az első adódó probléma, hogy mi is lehet a helytermék ára? Léteznek úgynevezett pénzügyi és nem pénzügyi bevételek.

A lehetséges pénzügyi bevételek felsorolása az üzleti szférából már ismert:

- díjak (autópálya, bérleti díj, tandíj, stb.) - lehetnek magán és köz jellegűek
- honoráriumok
- kamatok vagy kamattámogatások
- jutalékok
- tarifák (közszolgáltatások tarifája, információs szolgáltatások, igazgatási szolgáltatások) - gyakran kapcsolódhat hozzájuk ártámogatás.
- illetékek és adók

Ez utóbbi lényeges fajtái a településeken:

a, helyi adók (iparüzési adó, területhasználati illeték, stb.)

b, központi adóformák és források

c, hozzájárulások (közműfejlesztési hozzájárulás, területfejlesztési hozzájárulás stb.) [Reketye, 1999]

A lehetséges nem pénzügyi bevételek: a támogatások, szavazatok, szimpátia és segítségnyújtás. Nagyon fontos azonban, hogy ezek a bevételek az adott szervezet, cserepartner szempontjából konvertálhatóak legyenek a pénzügyi bevételekhez. Egy-egy támogatást tehát forintosítani kell, a lakosok bizalmát és egyetértését a fejlesztési célokkal a meggyőzés költségeinek lefaragásával kell mérni. Minden, nem pénzügyi jellegű bevétel akkor nyer valós értéket, ha forintosítható és beágyazható a bevételek és kiadások egységes rendszerébe.

A kulcsszerepet játszó települési önkormányzatok bevételeit és kiadásait az alábbi táblázatban összegeztük:



Kiadások:	Bevételek
<p>Pénzügyi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• üzemeltetési költségek (fenntartói feladatkör)</li> <li>• beruházások</li> <li>• támogatások</li> <li>• adományok</li> </ul>	<p>Pénzügyi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adók</li> <li>• adóforrások</li> <li>• díjak, tarifák</li> <li>• haszon, részesedés</li> <li>• tulajdon ellenértéke</li> <li>• támogatások, pályázati források</li> </ul>
<p>Nem pénzügyi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• támogatás</li> <li>• együttműködési készség</li> <li>• önkéntes feladatvállalás</li> </ul>	<p>Nem pénzügyi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elégedettség</li> <li>• érdekeltség</li> <li>• támogatottság</li> </ul>

Szerk: Garamhegyi

Az árképzés során tehát a településmarketingben a különböző cserepartnerek meghatározása, értékfolyamataik feltérképezése és az értékformák konvertálhatósága jelenti a megoldandó problémákat. Ezek után a piaci folyamatok során megismert árképzési folyamat és árképzési módszerek alkalmazhatók.

Azaz az

- 1, árpolitikai célok kijelölése
- 2, a kereslet becslése, a keresleti függvény rajzolása
- 3, a költségek becslése, számítása
- 4, a versenytársak árainak vizsgálata
- 5, az árképzés módszerének meghatározása
- 6, a végső ár megállapítása.

[Zeller, 1999]

Ennek a folyamatnak a részleteivel a marketing régóta foglalkozik, a helymarketing egyediségeit felismerve sikerrel alkalmazható. Így egyszerűbbé válhat a települési

önkormányzatok által végzett költség-haszon számítás, illetve más szervezetek városmarketing ráfordításainak mérlegelése.

Ekkor pedig e fejezet is elérte célját.

## 2.4 Települések szervezeti kommunikációja és értékesítési csatornái

A települési kommunikáció és az értékesítés nem választható külön, mint a piaci marketingben. Mivel az értékesítés fogalma helytermék esetén nem takar sem fizikai árumozgatást, sem kereskedelmi lánc felépítését, nem hasonlítható a marketing-mix már megismert eleméhez. Azonban láttuk a helytermék tulajdonságai kapcsán, hogy az értékesítés gyakran jelenti nem tárgyasult termékösszetevők közvetítését, image-közvetítést és mint ilyen, ez sok tekintetben a hagyományos marketing piacbefolyásolási fogalomkörébe tartozik. Ezért beszélhetünk a szervezeti kommunikáció, illetve az értékesítés összemosódásáról és ezért tárgyaljuk őket közös fejezetben.

Az értékesítés tehát egyes termékösszetevők eljuttatása a fogyasztóhoz, valamint a mobil fogyasztó eljuttatása a rögzített helyű termékhez. Bizonyos részterületeken létezik valós adásvétel a településmarketingben, azonban ezek számukban és jelentőségükben kisebbek a tulajdonjog-cserét nem eredményező ügyleteknél. A következő felsorolásból ez ki is tűnik.

Értékesítési ügyletek:

- adásvételek (ingatlan, tárgyak stb.)
- bérleti jogok eladása
- engedélyezési eljárások (vállalati vagy lakossági)

Az engedélyezési eljárások során a vevő valamely tevékenység üzésének, egy terület használatának vagy más hasonló jognak a birtokába jut, megfelelő honorálás fejében. E joga meghatározott időre és kötött feltételekkel tőle elidegeníthetetlen, tehát adásvétel történik.

Az egyéb értékesítési folyamatokban az eladó nem tulajdoni jellegű termékösszetevőket közvetít, ezért technikailag az image közvetítés inkább a kommunikáció tárgykörébe sorolható. Ekkor még mindig lehetséges, hogy a település



által kínált helytermék tárgyasult elemeit közvetítjük, de mivel azok mozdíthatatlanok, az értékesítés kísérlete image-formáló eszközökön keresztül történik. Ilyenek például egy város műemlékeiről készült fotók vagy az azokat bemutató filmek. A települési kommunikáció célja ez esetben nem a film vagy a fotók értékesítése, hanem a város image-ének közvetítése valamely cél érdekében! [Sándor – Szeles, 1985] Ahhoz, hogy pontosan értsük e folyamat lényegét, ismerni kell a fogyasztók döntési és választási folyamatait. Tekintsük át a turistacélpont kiválasztását bemutató 12. ábrát a Mellékletekben (III).

Látható, hogyan szűkül a megvalósíthatósági halmaz az egyes kritériumok alkalmazásakor. Az értékesítés feladata, hogy a megfelelő időben és helyen az adott települést, mint terméket bemutató (tárgyasult és nem tárgyasult) termékösszetevők rendelkezésre álljanak. Ha nem halmazelméleti, hanem folyamat szemléletű megközelítésben vázoljuk ugyanezt a problémát, máris megválaszolhatók a „megfelelő idő” és a „megfelelő hely” kérdései is. Tekintsük a 13. ábrán található folyamatábrát a Mellékletekben (IV).

Mint láttuk, az értékesítés és a kommunikáció itt sem választható ketté. Mi tehát a piacbefolyásolás – ezt a fogalmat, talán helytelenül, de rokon értelmű kifejezésként használjuk a kommunikációval – lényege és feladata helytermék esetében?

Korábban említett fontos cél a közvetítés, mely az egyes termékelemek eljuttatása a fogyasztókhoz. Itt beszélhetünk vizuális elemek, információk közvetítéséről, de komplex hangulatokról, image-ekről is. Lényegileg a stabil termék elemeit vagy azokat hordozó kommunikációs eszközöket juttatunk el a célcsoportokhoz.

Második cél a célcsoportok magatartásának befolyásolása. Ekkor a fogyasztók már a vásárlási készenléti folyamat egy előrehaladott szakaszában vannak, és rá kell őket bírni a számunkra előnyös magatartásformák gyakorlására. Legyen ez a vásárlás, a látogatás, esetleg közvetítő szerep vagy más.

E cél kitűzéséhez ismerni kell a vásárló helyzetét a készenléti folyamatban. A vásárlói magatartásról kidolgozott modelleket foglalja össze az alábbi táblázat a megfelelő promóciós eszközök felsorolásával együtt:

Modellek Promóció	AIDA- modellek	Hatások hierarchiájá- nak modellje	Elsajátítási modell	Kommu- nikációs csatornák
Kognitív	Figyelem- felkeltés	Érdeklődés/ megismerés	Érdeklődés	Publicitás
Érzelmi	Szándékok/ preferenciák	Tetszés/ értékelés	Internalizálás	Oktatás, reklámozás
Magatartásbeli	Cselekvés	Vásárlás	Próbálkozás/ elsajátítás	Személyes értékesítés

*Forrás: Ashworth (1997)*

A harmadik cél a fogyasztók tudatosságának, márkahűségének fokozása. Lényege, hogy a fogyasztók sorozatosan elégedettek legyenek a kapott termékkel, és ezért ismét e mellett döntsenek. Ez a kommunikációs cél hivatott erősíteni azon szolgáltatásokkal való elégedettséget, melyekről a véleményalkotás az utólag sem alapozható vizsgálati tényezőkre

A települési kommunikáció problémái három csoportban foglalhatók össze:

**a. Célmeghatározási probléma**

A nehézségeket az okozza, hogy részint az információk hiányában, részint egyéb stratégiai elégtelenség folytán nem tudjuk a fő kommunikációs célt meghatározni. Nem tudjuk eldönteni, hogy a település jó tulajdonságait és előnyeit hangsúlyozzuk vagy a gyenge pontokat kíséreljük meg csökkenteni vagy ellensúlyozni.

**b. Információs probléma**

A település nem tudja helyesen meghatározni az egyes célcsoportok számára kialakítandó információs-csomagot. Az információ mennyisége lehet kevés, illetve túl sok, vagy relevanciája nem megfelelő.

**c. Taktikai probléma**

Nehéz eldönteni, hogy a piacbefolyásolás mely módszerei vezetnek a legjobb eredményre. Törekedjünk-e az emocionális megalapozású, tömörített, szlogenszerű üzenetekre, mint például a „Napfény városa!”, vagy racionális töltetű, korrekt

tájékoztatást adjunk? Alkalmazzunk-e túlzó megállapításokat, melyek a lokálpatriotizmus elfogultságával indokolhatóak, vagy maradjunk a szigorú tényeknél? Milyen médiát válasszunk? [Rechnitzer, 1995]

A felsorolt problémákra alapos piacismeret és szegmentáció adhat választ. A kommunikációs stratégia megtervezésének alapja a célcsoportok ismerete. Az üzleti marketing által meghonosított módszerek a komplex helytermék esetén is bevezethetők, csak a termék és a piac körültekintő elemzése szükségesek hozzá. A kommunikált elemek széles skálája áll rendelkezésre a városok számára. Szemléltetésül néhány Észak-holland város kommunikációjának összetevőit mutatjuk be egy táblázatban:

**Észak-holland városok kommunikációjának összetevői** (6. táblázat)

	A helyi hatóságok hány százaléka alkalmazta	
Történelmi elemek	Értékes, történelmi jelentőségű épületek leírása	56
	Történelmi sétaútvonalak kijelölése	56
	Múzeumok listája	50
	A város és környéke történelmi múltjának felelevenítése	44
	A helyi lovagrendi családok felsorolása	31
	A felújított épületek listája	25
Rekreációs elemek	Idegenforgalmi információs iroda kiadványa	69
	Vízisport-létesítmények, csónakázás	38
	Sportlétesítmények	31
	Kávéházak és éttermek részletesebb ismertetése	25
	Kulturális és sportesemények, konferenciák felsorolása	19
	Szabadidő eltöltésére alkalmas parkok, közterületek listája	5
Egyéb létesítmények	Parkolás	31
	Helyhatósági és közhivatali szolgáltatások	31
	Lakásellátás	6
	Iskolák, óvodák	6
Általános elemek		
	Kerületek bemutatása	81
	Városkalauz	50
	Várostérkép	50

*Forrás: Vooght és Van der Wijk (1997)*

A kommunikációs stratégia megvalósítási feltételeit a következőkben foglalhatóak össze:

1. A stratégia céljainak, javaslatainak megismertetése, megértetése, az azzal való azonosulás elérése.
2. Koordinációs mechanizmus – felelősség biztosítása.
3. Cél – intézkedés prioritás meghatározása.
4. Integrált – közös fellépés megvalósítása.
5. Controlling rendszer működtetése.

A felsorolt körülmények megvalósítása esetén sikeres piacbefolyásolás alakítható ki.

Az üzleti eszközök alkalmazása mellett a helymarketing rendelkezik egyedi eszközökkel is, melyeket a következő fejezet részben ismertetünk.

## 2.5 Egyedi települési piacbefolyásoló eszközök

A települések számára a hagyományos marketing kommunikációs eszközök alkalmazása nem minden esetben célravezető, ugyanakkor más, az üzleti életben kisebb jelentőségű eszközök nagy hatékonysággal alkalmazhatók. Tekintsük át a kommunikációs-mix elemeit és az egyes eszközök hatékonysági mutatóit.

### ♦ Reklámozás:

A települések számára a reklámozás fő problémája a költség. A reklám átfogó, jól tervezhető üzenetek célba juttatására alkalmas eszköz, melynek azonban magas költségek társulnak. Ez gazdálkodó egységek esetén az árakba beépített és a bevételekből finanszírozható, települések esetén azonban a marketing nem pénzügyi bevételei ezt nem teszik lehetővé. Példaként gyakran találkozunk a közterületi reklámozás igényével a települések részéről – hiszen a közterületnek sok tekintetben ők a „gazdái”, tehát saját területüket használnák – és mégsem tudnak megbarátkozni az óriásplakátok közel 1 millió forintos költségvetésével, mely a hatékonysághoz, a minimális kontaktusszám eléréséhez szükséges.

Milyen eszközök állnak rendelkezésre?

#### *Elektronikus reklámozás:*

A települések számára kiemelten ajánlható az Internet használata. Viszonylag olcsó, hiszen a város ma a már elengedhetetlen számítástechnikai eszközrendszerét használhatja. A turisztikai, látogatási célcsoport esetében is egyre inkább nélkülözhetetlen tájékozódó eszköz. Nagy jelentősége van más célcsoportok számára történő információ-szolgáltatásban is. Követelmény a gyorsaság, naprakészség, az információk pontos strukturálása és a tetszetős megjelenés.

A rádiós és televíziós reklámozás magas költségei miatt ritkán alkalmazott eszköz, a települések megjelenései a médiában inkább a PR kategóriájába sorolhatók. Gyakori azonban az úti- és bemutató filmek készítése. A filmek készítésekor pontosan meghatározandók a célok és alkalmazandók a reklámok alkotásának módszertana. (Lsd: 5M döntési sor – [Kotler, 1992])

### *Közterületi reklámozás:*

A korábban vázolt példa szerint a közterületi megjelenéseket célszerű saját területen, illetve felületeken és lehetőség szerint olcsó kidolgozású eszközökkel megvalósítani. A professzionális eszközrendszer a nagy számú üzleti hirdető miatt jelenleg drága. A települések számára azonban a középületek felületei, a közterületek rendelkezésre állnak, hogy hirdetményeiket, üdvözlő felirataikat vagy tábláikat kihelyezzék. Fontos, hogy egységes és következetes arculati alkalmazást kövessünk, hiszen az egyes eszközök alkalmazásai így erősítik egymás hatásait.

### *Direkt reklámozás:*

Gyakran és hatékonyan alkalmazható eszközök, mivel az önkormányzatok számára feladataik ellátása során több adatbázis is rendelkezésre áll, melyekről a következő fejezetben szólnunk majd részletesen. Ezek az adatbázisok levél vagy telefon útján történő megkeresésekhez jelenthetnek alapot. Alkalmazásuk esetén a költségek nem látványosak, hiszen beolvadnak a szervezet működési költségeibe. Ne feledjük azonban, hogy a hatékonyságot ekkor is a ráfordítások és a bevételek hányadosa adja, tehát tisztában kell lennünk a pontos költségekkel.

#### ◆ Értékesítés ösztönzés:

Ez a terület ritkán alkalmazott településeink által, holott hatékonysága magas. Olyan rövid távú akciókat jelenthet, melyek a fogyasztókat végső vásárlási lépésükre veszik rá. A helytermék tulajdonságai miatt az áruminta szórás nem alkalmazható, azonban a játékok, akciók, kuponok bevethetők. A magán és közpénzek együttműködésének ékes példája lehet, amikor az önkormányzat által kibocsátott látogatási kuponokra éttermek, szállodák adnak árengedményeket.

#### ◆ Személyes eladás:

E téma a településmarketing esetében szinte minden esetben a PR fogalomkörébe tartozik, hiszen a helytermék esetén valós eladás a legritkább esetben történik.

♦ Publicitás és PR:

A települések leginkább elfogadott eszközzrendszere. Magában foglalja a helyi rendezvényeket, az azokról történő tudósításokat éppen úgy, mint a lobbytevékenység keretében történő találkozokat, ajándékokat és más, a pozitív megítélést elősegítő, a bizalmi viszony kiépítését szolgáló kezdeményezéseket.

A települési PR eszközei hasonlóak az üzleti PR-hoz, de kiegészülhetnek bizonyos egyedi lehetőségekkel:

- elszármazottak találkozója
- helyi nevezetességek, jellegzetességek ünnepei (pl. Spárgafesztivál – Öttömös)
- tanulmányutak
- helyi rendezvények, események a kultúra, a sport vagy egyéb területekről
- üzleti, befektetői konferenciák

A lehetőségeknek csak a marketingesek fantáziája szabhat határt. A következő táblázatban néhány holland város által alkalmazott módszer látható a következő oldalon.

A településmarketing eszköztára tehát némileg módosult a hagyományoshoz képest, azonban az alapelv, a költséghatékonyság betartása itt is nélkülözhetetlen. A kiadásokhoz bevételeket kell társítani, és a piacbefolyásolás akkor éri el célját, ha nagyobb értékű bevételeket, pénzügyi vagy nem pénzügyi egyaránt, mint amilyen értékű erőforrások felhasználását tette szükségessé.



## Tizenhat holland város arculatának elemei

(7. táblázat)

Az információ típusa	A városok százaléka
Általános áttekintés	81
Idegenforgalmi áttekintés	69
Nevezetességek leírása	56
Történelmi sétaútvonalak	56
Múzeumok leírása	50
Városkalauz	50
Várostérkép	50
Történelmi áttekintés	44
Vízisport-létesítmények, csónakázás	31
Helyi lovagrendi családok leírása	31
Sportolási lehetőségek	31
Parkolási lehetőségek	31
Egyéb közszolgáltatások	31
Nevezetességek listája	25
Kávéházak, éttermek listája	25
Időrendi táblázat a helyi eredményekről	19
Gazdálkodó szervezetek listája	19
Központok leírása	6
Lakáskörülmények jellemzése	6
Iskolák leírása	6

Forrás: Ashworth(1997)

## **2.6 Települési információs rendszerek és kutatások**

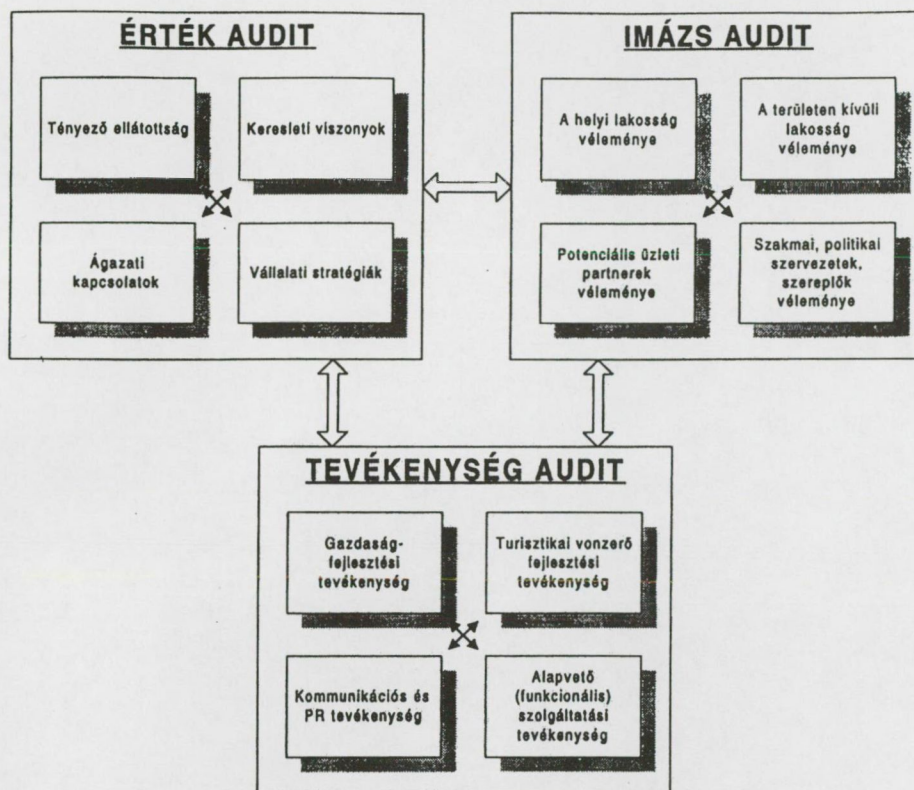
A településmarketing sikeréhez a pontos és megbízható piaci információk nélkülözhetetlenek. Ebben nem különbözik az üzleti marketingtól, azonban a piac, a helytermék komplexitásából adódóan sokkal összetettebb. A gazdálkodó egységek általában nem állnak kapcsolatban olyan mértékben különböző vásárlói körrel, amelyek esetén az információk, adatok szerkezete, begyűjtési lehetőségei, az adatszolgáltatási hajlandóság vagy azok felhasználási módozatai olyan mértékben lennének különbözőek, mint a települések fogyasztói köre. Ebből eredeztethető, hogy a települési információs rendszer felépítése során a nagyság, a szükséges információk sokasága nehezíti az egységes és átlátható szerkezetű adatállomány kiépítését.

A települési információk három fő terület elemzését kell, hogy segítsék:

- a település versenyképességi tényezőinek elemzése, megítélése
- a célcsoportok jellemzőinek, elvárásainak meghatározása, a releváns piacszegmentációs alapok meghatározása
- a versenytárs területek meghatározása, összehasonlító elemzése

Tekintsük át a 14. ábrán e területek információinak tartalmi elemeit.

A település működése során nagy mennyiségű információ áll rendelkezésre a különböző szervezeteknél, különösen az önkormányzatoknál. Az információk jelentősége mindig a döntés-előkészítésnél jelentkezik, az összegyűjtött információknak a marketing kérdések megválaszolását kell szolgálniuk.



### A területi marketing információs rendszer tartalmi elemei

(Forrás: Piskóti (1997))

(14. ábra)

Milyen témákban szükséges információkat szereznünk?

#### a, területi-, térbeli elhelyezkedés

Az egyének, turisták, térbeli elhelyezkedése befolyásolja a településhez fűződő viszonyukat, látogatási hajlandóságukat. Azonban ennél sokkal fontosabb a befektetők, a szervezeti vásárlók elhelyezkedése. A helytermék kínálatát a településen belüli térbeli viszonyok alapvetően határozzák meg. A nagyobb városok esetén a település szolgáltatásinak elhelyezkedése jelentős hatással van a látogatókra, tehát az egyenletlenségek felismerése jelentős információ. [Nemes, 1998]

#### b, területhasználat, funkciók, térpályák

A település és környezetében fontos az egyes területeken zajló felhasználói folyamatok ismerete. A turisták szokásos útvonalai, az egyes területeken megszokott

tevékenysége, a vállalkozók üzleti tevékenységének helye mind meghatározók lehetnek a marketing stratégia kialakításában. Egy jellegzetes turistaváros – például Velence – esetén az egynapos látogatók szokásos útvonalai, térpályái jellegzetes funkciókkal – érkezés, étkezés, vásárlás – ruháznak fel bizonyos területeket. Ezeknek a funkcióknak adott területen a települési kínálati mix kialakításakor meg kell felelni. Ha az érkezési zónában a parkolás nem megoldható, úgy a fogyasztók elégedetlenek lesznek s ezáltal a helytermék értéke csökken. [Mészáros, 1994]

#### c, demográfiai információk

A település kínálati oldalán nagy jelentősége lehet egyes népmozgalmi, demográfiai tényezőknek a munkaerő-gazdálkodás, az oktatás, az egészségügy tervezésekor. Külső körülmények szintén meghatározók lehetnek, hiszen például a látogatók korösszetétele vagy a nemek aránya befolyásolja a kínálati oldal kialakítását, a kommunikáció stílusát, hangvételét.

#### d, környezeti állapot és környezetminőség

Mind a gazdasági környezetnek, mind pedig a lakossági véleményeknek fontos része a környezetállapot. Az itt szerzett információk meghatározhatják a területfejlesztés irányait, a megóvandó és a gazdasági célok érdekében nagyobb környezeti terhelésnek kitéhető területeket, de a magasabb ellenértéket is a környezetállapot ismeretében határozhatja meg szolgáltatásaiért az önkormányzat. [Buzás – Tamás, 2000]

#### e, szervezeti keretek és formák

Míg a demográfiai mutatók ismerete elsősorban az egyéni fogyasztókat jellemzik, addig a szervezeti mutatók a befektetői, vállalkozói és civil szféra megnyeréséhez adnak hasznos útmutatást.

#### f, megítélés és image vizsgálatok

A település image-ekről szóló fejezetben már kiemeltük ezek fontosságát és hatásait a marketing feladatokra. Az adott időben létező elképzelések, képek ismerete nélkül

azonban a befolyásolás nem lehetséges, hiszen lehet, hogy erős pontokat erősítünk tovább, és elhanyagoltakat hanyagolunk.

A marketing információk gyűjtése a piackutatás általános szabályai és módszerei szerint történhet.

Az új begyűjtések, a primer kutatás esetén megkülönböztetjük a megkérdezettek együttműködésére számító reaktív és az azt nélkülözni tudó nem reaktív módszereket.

*Reaktív módszerek:*

- kérdőívek (pl.: telefonos, utcai megkérdezés)
- interjúk (pl.: vezetői véleménykérés)
- fókuszcsoporthok (pl.: turisták vagy vállalkozók megbeszélései)

*Nem reaktív módszerek:*

- megfigyelések (pl.: forgalomszámlálás)
- kísérletek (pl.: próbavásárlás)

A mintavételről és más módszertani kérdésekről részletes szakirodalom létezik. Ezekben helymarketing egyediségei is megfogalmazódtak, mint például a minimális településenkénti válaszadók száma nagyobb területi egységekre vonatkozó megkérdezések esetén. Ezek részletes ismertetésétől e dolgozatban helyhiány miatt eltekintek, azonban a kutatások kivitelezése során az alapos felkészülés a pontos és megbízható eredmények érdekében elkerülhetetlen. [Szász, 1998]

A másodlagos, vagy szekunder információforrások alkalmazása az esetek többségében olcsóbb, mint az adatfelvétel. Különösen igaz ez a települések esetén, ahol az információk gyűjtését és nyilvántartását kötelezően végzik.

A települések által dokumentált használható adatok:

- népmozgalmi adatok
- gazdasági adatok, adózás
- foglalkoztatottság
- iskolázottság
- építéshatósági adatok



- egyéb települési adatok

A területi adatok más szervezetek érdeklődésének középpontjában is állnak. A Központi Statisztikai Hivatal adatai is sok kérdésünkre adhatnak választ. Ma a számítástechnika segítségével, a térinformatikai lehetőségek kihasználásával egyszerűen kialakítható, ugyanakkor naprakész és gyorsan használható információs bázisok hozhatók létre.

A kutatás elengedhetetlen részlete a jogi körülmények tisztázása. Mivel az önkormányzatok felé az adatszolgáltatás sok esetben kötelező, ezért az adatgyűjtés során a fogyasztók megfélemlítésének még a látszatát is kerülni kell: különösen hangsúlyozni kell az kutatási adatok szolgáltatásának önkéntességét. Hasonló körültekintéssel kell kezelni a nyilvántartott adatok felhasználását és kezelését.

Amennyiben a településnek egy folyamatos és megbízható adatállományt sikerül kiépíteni, úgy jelentős versenyelőnyre tesznek szert, mely érdekében érdemes erőforrásokat mozgósítani.

### **3. A településmarketing gyakorlata**

**A fejezet célja, hogy gyakorlati tudnivalókkal szolgáljon a témakör művelői számára. Összefoglalom a stratégiai dimenziókat, melyekről a vezetőknek döntést kell hozniuk. Felvázolom azokat a szervezeti kereteket, melyek kisebb és nagyobb települések számára lehetővé teszik az eszközrendszerek alkalmazását. Végigvezetem a gyakorlati tennivalókat a célcsoportok kiválasztásától az auditáláson át a menedzsment lépésekig. Céлом, hogy olyan átfogó keretet felvázolni, mely a gyakorlatban megjelenő kérdések mindegyikéhez segítséget adhat.**

#### **3.1 Településmarketing stratégiák**

A településmarketing eszközrendszerének alkalmazása a települési működés sok területére terjed ki és sokféle célrendszer érdekében mozgósítható. A következetes és sikeres alkalmazáshoz egységes településfejlesztési rendszerben kell alkalmazni. Ehhez egységes stratégiában kell gondolkodni. A helytermékre vonatkozó stratégiai döntések rendszerét a Piskóti István és munkatársai által kidolgozott rendszerben tárgyalom. Ők 11 pontban foglalták össze a *településmarketing stratégiai dimenzióit*:

##### **1, *A stratégiai terület meghatározása.***

A településnek el kell döntenie, hogy mi legyen az a tématerület, melyre erőforrásait koncentrálja. A fejlesztési célokat mely területen és milyen módszerekkel kívánja elérni, és kihasználni azok szinergia hatását más tématerületekre.

A lehetséges stratégiai területek:



- funkció, azaz valamely települési feladat (pl.: régióközponti szerep, határátkelő, stb.)
- technológia, azaz valamely eljárás birtoklása (pl.: high-tech)
- vevőcsoport, azaz valamely fogyasztói csoportra való koncentráció (pl.: bevásárló turisták)
- régió, azaz valamely területre való koncentráció (pl.: szomszédos országokkal folytatandó kereskedelem)

## *2, Alap stratégiai irány*

E döntés lényege azon kiinduló megközelítés rögzítése, mellyel a település aktivitásának meghatározó irányai kialakításra kerülnek.

Ilyen irányok lehetnek:

- piacnyerés, azaz új fogyasztói csoportok, szegmentumok és területek megnyerése
- termék / piacfejlesztés, azaz a helytermék egyedi kialakítása a célcsoportok igényeinek megfelelően
- diverzifikáció, azaz a jelenlegi kínálat specializálása, illetve szélesítése
- kivonulás, azaz bizonyos szolgáltatási szegmenseknek a kínálatból való törlése, a megmaradók hatékonyabb ellátása érdekében

## *3, Piaclefedési stratégia*

E döntés alapvetően azt határozza meg, hogy a település fejlesztésében milyen széles frontot nyitunk; a fogyasztók célcsoportjainak milyen széles körét szólítjuk meg. Lehetőségeink a teljes piaci lefedéstől (lásd: mohácsi busójárás) a szűk részpiacokra való koncentrációig (lásd: balatonfüredi vitorlás találkozó) terjedhet.

## *4, Időstratégia*

E döntés marketing lépéseink kellő időzítéséről, illetve a konkurens lépéseikhez való időbeli viszonyáról szól.

Alternatíváink a következők:

- úttörő, vezető stratégia, azaz a település új megoldásokat, kezdeményezéseket, szolgáltatási jellemzőket fejleszt ki és alkalmaz

Megkülönböztető jegye az innováció, az újszerűség.

- korai követő, azaz ötleteket korán alkalmazó esetenként továbbfejlesztő stratégia

Előnye a szelektáció és a relatív gyorsaság.

- kései követő, azaz a megoldásokat bizonyos idő után, a tapasztalatok birtokában alkalmazó stratégiai forma (angol elnevezése a „me-too”)

Előnye, hogy olcsó.

- részpiaci vagy szelektív követő, azaz a különböző területekről származó ötleteket a település saját céljai érdekében és célcsoportjaihoz igazítva, továbbfejlesztve alkalmazza

Valamivel költségesebb megoldás, mint a kései követés, azonban hatékonysága magasabb lehet.

### **5, Versenyelőny stratégia**

E stratégia nem más, mint azon tényezőkre történő koncentráció, melyek meghatározzák a számunkra releváns vevők keresletét, döntéseit. Ennek keretében dolgozzuk ki azt a fő egyediséget, amelynek a marketing eszközök alkalmazásával a település sikeres versenypozícióját köszönheti.

Lehetőségeink:

- az ár, azaz a kínált szolgáltatások kedvezőbb áron juthatnak a fogyasztókhoz
- a minőség, azaz a kínált szolgáltatások magasabb megelégedettséget okoznak
- újdonságérték
- good will, image
- „márkanév”, településnév

A pozicionálás felépítése e tényezőkre épülhet.

### **6, Piacbefolyásolási stratégia**

Azon stratégiai stílus meghatározása, amellyel a település az általa választott piacokon megjelenik. Lehetőségeink a differenciált célcsoporti megközelítéstől az egységes tömegmarketing („mass-marketing”) megközelítésig terjednek, bár utóbbi

sikeres alkalmazására a helytermék komplexitása miatt csak kis számú példa hozható fel.

### *7, Viselkedési stratégia*

E stratégia a marketing művelésének intenzitását jelzi. Annak meghatározását jelenti, hogy adott település aktív, kezdeményező, a folyamatoknak elébe menő, úgynevezett proaktív magatartást tanúsít, vagy lépéseire a követő, védekező jelleg, a versenytársak lépéseit lereagáló passzív stílus a jellemző.

### *8, Vevőorientációs stratégia*

E stratégia az egyes célcsoportok közötti preferenciák kialakításának gyakorlatát határozza meg. Lényegében azt, hogy mely fogyasztói tulajdonság vagy elvárás kiszolgálására koncentrálnak. Gyakori lehetőségek az egyes egyedi stratégiák mint az innováció vagy a kultúra, de alkalmazhatók általános, széles körű stratégiák is, mint az ár-minőség viszony kiemelése.

### *9, Konkurenciaorientációs stratégia*

Segítségével a versenytársakkal szemben kialakítandó alapmagatartás meghatározása történik.

Lehetőségeink:

- kitérő, azaz a versenytárs erősségeit jelentő területen az összehasonlítást, versenyt kerülő magatartás
- alkalmazkodás, azaz a vezető településekhez, nagyobb területi egységekhez igazodó stratégiai magatartás
- kooperáció, azaz más településekkel, területi egységekkel történő közös marketing feladatmegoldás

(Megjegyzés: Gyakori, hogy e stratégia alkalmazását rövid ideig úgynevezett kétszintű verseny keretében alkalmazzák. Ennek lényege, hogy az erőforrások megszerzésért stratégiai szövetségek jönnek létre, melyek a megszerzett javakat belső elosztási mechanizmusokban osztják tovább. [Garamhegyi, 1999])

- konfliktus vállaló, támadó stratégia.

E stílus alkalmazása ritka a településmarketing politikai meghatározottsága miatt.

#### **10, *Közvetítők, kommunikátorok stratégiája***

A konkurenciához hasonlóan a település kialakíthatja viszonyát partnereivel is. A velük szembeni magatartásformák alternatívái megegyeznek a versenytársakkal szembeni magatartásformák alternatíváival.

#### **11, *Eszközorientált stratégia***

E dimenzió annak meghatározása, hogy marketingtevékenységünk milyen konkrét marketingeszközök kombinálására, megvalósítására épül. Klasszikus alternatívák a kínálati teljesítményre koncentráció, vagy a kommunikációra alapozott marketingtevékenység.

A Mellékletekben (V.) a stratégiai dimenziók egy lehetséges fiktív kombinációját mutatjuk be a Miskolci Egyetem kutatóinak munkája alapján.

### 3.2 A településmarketing szervezeti keretei

A településmarketing szervezetek megfelelő működtetése sok tekintetben nehezebb a hagyományos vállalati marketing szervezetekénél. Ennek okait próbálom feltárni e fejezetben és megoldási javaslatokat keresek az Önkormányzatok számára.

Települési szinten a helymarketing irányítója, koordinátora és legfőbb művelője a települési önkormányzat lehet. Ezért a marketing szervezetet az önkormányzat szervezetébe ágyazva vagy az által vezérelten kell működtetni. Sok különböző megoldás született arra vonatkozóan, hogy ez a betagozódás mi módon történjen. Gyakori, hogy a polgármester közvetlen irányítása alá tartozik a csoport, illetve, hogy az apparátustól független (általában önkormányzati tulajdonú) gazdasági szervezet vállalkozik a feladatok ellátására. E megoldások valóban lehetnek sikeresek, azonban fontos szem előtt tartani, hogy milyen elméleti és gyakorlati megfontolások alapján válnak azzá. E nélkül ugyanis csak a felmerült problémák „tüneti kezelésére” vállalkoztunk, a gondok forrását nem szüntettük meg. [Tóth, 1997]

Miért is nehéz a marketing szervezetek elhelyezése az önkormányzati struktúrában? Ennek oka, hogy eltérő feladataik és tulajdonságaik következtében a két szervezet típusa is eltérő. Az önkormányzatok hierarchikus felépítésük, állandó feladataik, az államigazgatás rendszerébe való beilleszthetőségük miatt ún. mechanikus szervezetté fejlődtek. Marketing szervezeteik gyors piaci reagálásuk reményében, nagy számú kreatív feladat okán ún. organikus szervezeti típussá alakultak. Mindkét szervezettípus megfelelően ellátja a rá szabott feladatokat, azonban nehezen alkalmazkodik a másik típusú szervezethez. A két szervezettípus különbségeit az alábbi táblázat foglalja össze.

	<b>Mechanikus szervezet</b>	<b>Organikus szervezet</b>
<b>1. Szervezet</b>	<b>Önkormányzat</b>	<b>Marketing szervezet</b>
a struktúra típusa munkamegosztás a struktúra formája szabályok és eljárások hatásköri vonalak az egységek közötti kapcsolat nem formális kapcsolat	funkció szerint orientált stabil magas, merev nagyon formalizált tisztá, függőleges szoros nem hangsúlyozott	feladat szerint orientált változó lapos, laza formalizáltak nem tisztá, laterális laza hangsúlyozott
<b>2. Vezetés</b>		
típusa formalitás kommunikáció utasítások	autokratikus nagy formális részletesek, előírások, döntések	résztvételi kicsi nem formális általánosak, javaslok, tanácsok
<b>3. Tervezés és ellenőrzés</b>		
célokért való felelősség terv részletessége az ellenőrzés típusa  kommunikáció	felső szinten nagy mértékű formális, írásos  felülről lefelé	minden szinten kismértékű informális, személyes, nem gyakori minden irányban

*Forrás: Máriás (1989).*

Mint látható, a marketing művelőinek gyakori szervezeti konfliktusai a két eltérő szervezettípusból adódnak. Hiba volna azonban a két egységet ennek feloldására a sikeres együttműködés reményében közös szervezeti típussá formálni. Hiszen az önkormányzat csak hierarchikus szervezatként képes ellátni feladatait. Így képes hosszú távon stabil, a humán erőforrás változásaitól független, ellenőrizhető és számonkérhető munkát végezni. Ugyanakkor a marketing szervezet is csak organikus rendszerben, az ötletek, a kezdeményezések gyors továbbításával, laza szervezeti irányításban érhet el sikereket. Példaként említhetjük, hogy egy alföldi város marketing csoportjának megszervezésekor a vezető első problémája az volt, hogy a csoport számára a hivatal nem tudott olyan asztalt biztosítani, ahová valamennyien egyszerre le tudtak ülni, mivel erre más csoportok esetén nem volt igény. E technikainak tűnő

probléma jól példázza a két szervezet eltérő munkastílusát. Tehát a feladat nem a két szervezet eggyé alakítása, hanem kapcsolatuk rendezése.

Egy lehetséges megoldás a párhuzamosan épített szervezetben rejlik. A kiépített és organikus típusú marketing szervezet egyetlen szálon kapcsolódik a hierarchikus szervezethez, ez a kapcsolódási pont viszont illeszkedik annak rendszerébe. Látható, hogy a polgármester mellé rendelt marketing csoport megoldás lehet, ha a csoport belső rendszere organikus típusú marad, míg a csoport vezetője – és csak ő – része a „hivatal” felépítésének, beosztottja a polgármesternek (kabinetfőnököknek, stb.). Gyakori, hogy a csoport viszonylagos önállósága, eltérő munkastílusa irritálja a hierarchikus szervezetet, ezért fizikailag is el kell különíteni attól. Erre jó megoldási kísérlet a külső gazdasági társaság alkalmazása megoldás, mely szintén magyarázat az egy szálon való kapcsolódásra.

A települési szinttől eltérő marketing szervezetek feladata ettől gyökeresen eltérő. Ott a koordináció megteremtésére alkalmas, széles szervezet felállítása a cél, mely szervezet az önkéntesség elve alapján képes közös fellépésre bírni az érdekelteket. Természetes, hogy a helytermék komplexitása folytán az érintettek száma nagy, tehát e szervezet is szükségképpen nagy lesz, hiszen a kimaradók nem vagy igen nehezen nyerhetők meg a közös céloknak és ezáltal a szolgáltatási fejezetben vázolt konfliktushelyzetek valamelyike kiéleződhet. A nagy szervezetek azonban nem tudnak operatív feladatokat ellátni, tehát kisebb résszervezeteket kell belőlük alkotni. Ezáltal a nagyobb területi egységek marketing szervezetei szükségképpen többszintűek és organikus szervezetként operatív egységeik szerepelnek majd, közöttük azonban bizonyos hierarchikus tendencia fog kialakulni. E téma kifejtésére azonban nem a dolgozat tárgya.

A cél tehát a településmarketing szervezet sikeres és hatékony működtetése, a konfliktusok csökkentése.

Milyen konfliktusokra számíthatunk a tevékenység során?



#### *a, építés, kivitelezés, építhetőség*

Az építők törekvése az egyszerű, szabványos, olcsó építmények előállítása. Ez részben találkozik a település törekvéseivel, hiszen építtetőként az olcsóság elemi érdek. Engedélyezőként az áttekinthetőség növeli az ellenőrizhetőséget és egyszerűsíti a bürokratikus eljárást. A marketing az egyediségre, a helyettesíthetőség csökkentésére törekszik, mely ellentétes azonban az építők érdekeivel. Gyakori konfliktus érzékelhető még az időzítés terén is, hiszen a marketing gyors, látványos haladást, az egyes részek befejezettségét várja el kommunikációs céljai eléréséhez, az építő viszont műszaki tényezők figyelembevételét hangsúlyozza és kerüli a felesleges, későbbiekben újra változtatandó részek kivitelezését, még ha ezek egy-egy építési szakaszban látványosak is lennének. Megoldást az építő marketing céljainak a településmarketing céljaival való ötvözése jelenthet.

#### *b, beszerzés*

A beszerzések költségtakarékossága és a beszerzett javak felhasználásának indoklása marketing feladatok esetén nem mindig egyszerű. Nehéz például a protokoll-célú eszközök (ajándékok, emléktárgyak, stb.) megtérülését kimutatni, illetve a minőségi követelményeket a beszerzők számára indokolni, mikor az olcsóbb termék funkcionálisan megfelelő volna, csak nem a kívánt image-t közvetíti a környezet felé.

#### *c, pénzügy*

A marketing feladatok ellátásában foglalkoztatott szakemberek nem képesek a kötött pénzügyi forrás – előirányzat gondolkodáshoz alkalmazkodni. Itt a marketing szervezet belső szabályozási mechanizmusainak kiépítése segíthet, illetve elengedhetetlen az egy szálon érintkezés technikája mellyel, elkerülhető, hogy a „lazaságok” kijussanak a szervezetből.

#### *d, közönségkapcsolatok*

A marketing szervezet feladata a tervezett és tudatos image kialakítása. Gazdálkodó egységek esetén - ideális esetben - a vállalat minden kapcsolata a környezetével a marketing szervezeten keresztül zajlik. Ez a településmarketingben lehetetlen, hiszen a

marketing szervezet nem bonyolíthat például minden ügyfélforgalmat (bár erre Nyugat-Európában már történtek kísérletek), így az általa tudatosan épített kép sérülhet más csoportok tevékenysége által. Megoldásként a marketing szervezet képzési funkciója alkalmazható, azaz a marketing szemlélet elterjesztése a teljes szervezetben, belső marketing segítségével.

#### *d, apparátus*

A hivatali struktúra szereplőit a más típusú munkavégzés gyakran zavarhatja. Már tárgyalt módon ekkor a fizikai szétválasztás illetve a marketing eredményeinek széles körben történő ismertetése jelenthet megoldást. Gyakori konfliktust eredményezhet a bérezés is, hiszen napjainkban a marketing szakma magasabb átlagos javadalmazással dolgozik, mint az államigazgatás.

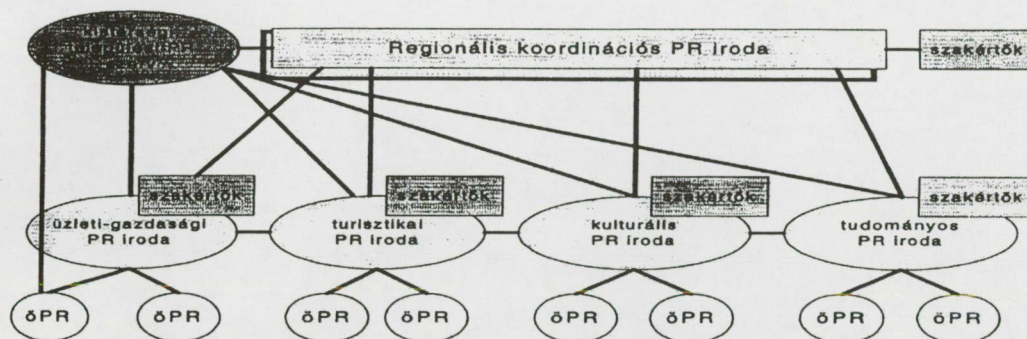
A szervezeti konfliktusok kezelésével a stratégiai lépések tehetők meg, amely a sikeres marketing munka alapja. A humán erőforrás tekintetében nem szabad visszariadni a magas változékonyságtól, hiszen az új ötletek, a gyors piaci reagálóképesség gyakran jár együtt személyi változásokkal. Szükségszerű azonban, hogy a szervezet rendelkezzen azokkal a tulajdonságokkal, amelyek marketing feladatok megoldásához kellenek:

- szakmai hozzáértés
- eredetiség, ötletesség
- következetesség, kitartás
- elemzőkészség
- szépérzék, ízlés
- olvasottság, műveltség
- kapcsolatrendszer
- helyi elkötelezettség

A felsorolás természetesen korántsem teljes, de a legfontosabb elemeket tartalmazza. E tulajdonságok ismeretében érthető, hogy az alkalmazott szakértők, részfoglalkozású tanácsadók száma nagy. Minden esetben elvárható azonban, hogy az

alkalmazott személyek képességeik kamatoztatásával nagyobb értéket állítsanak elő, mint amennyibe alkalmazásuk került.

A szervezeti felépítésre példaként tekintsük a következő ábrát, amely egy nem települési szintű szervezetet ábrázol, viszont jó modellezi a szakértői alkalmazások sokszínűségét:



**PR szervezet felépítésének sémája** (Forrás: Piskóti(1997))

(16. ábra)

Végezetül fel kell, hívjuk a figyelmet egy gyakori problémára. A marketing szervezet működése során gyakran olyan jogi problémák elé állítja a befogadó környezetet, melyre az nincs felkészülve. A marketing-jog egyes területei, a reklámozás jogi környezete, a szerzői jogok és más marketing területén alkalmazott jogszabályok ismerete és alkalmazása nélkül a szervezet sikeresen nem működtethető.

Mint láttuk, a településmarketing szervezeti felépítésének fő kérdései: a szervezettípusok kapcsolatrendszere és a konfliktushelyzetek redukálása. elméleti tudásunk és menedzsment ismereteink segítségével ezen kérdésekből következő problémák a gyakorlatban immár kiküszöbölhetők.

### 3.3 Az erőforrások és peremfeltételek elemzése

**„A hatékony városmarketing egyik szükséges ismérve, hogy képes szimultán vizsgálni egy adott település, mint termék térbeli és funkcionális szerkezetét, azonosítható használóinak, mint fogyasztóknak az egyes tulajdonságait, piaci viselkedését és szükségleteit.” – írta Ashwoth professzor. [Ashworth, 1997], Szükségesnek látom a fejezet elején hangsúlyozni, hogy e két folyamat egymástól elválaszthatatlan és e dolgozat tagolása itt nélkülözi a didaktikai okszerűséget.**

A településmarketinget befolyásoló egyes tényezők vizsgálatának, az auditálásnak feladata a termék meghatározása, a lehetséges és a kívánt termékjellemzők összehangolási lehetőségeinek feltárása. Az auditálásnak a külső tényezőkre (regionális, nemzeti és nemzetközi versenytényezőknek a településre gyakorolt hatása) és a belső adottságokra, a város élete, annak fizikai és szellemi minőségeire kell irányulnia. Az auditálás tehát lehet külső, illetve belső irányú és a vizsgált tématerületek szerint tovább bontható.

Eszerint megkülönböztetünk:

**a, *érték auditálást,***

azaz adott terület adottságait, értékeit, hiányosságait feltérképező, leggyakrabban fizikai tényezőkre koncentráló elemzést

**b, *image auditálást,***

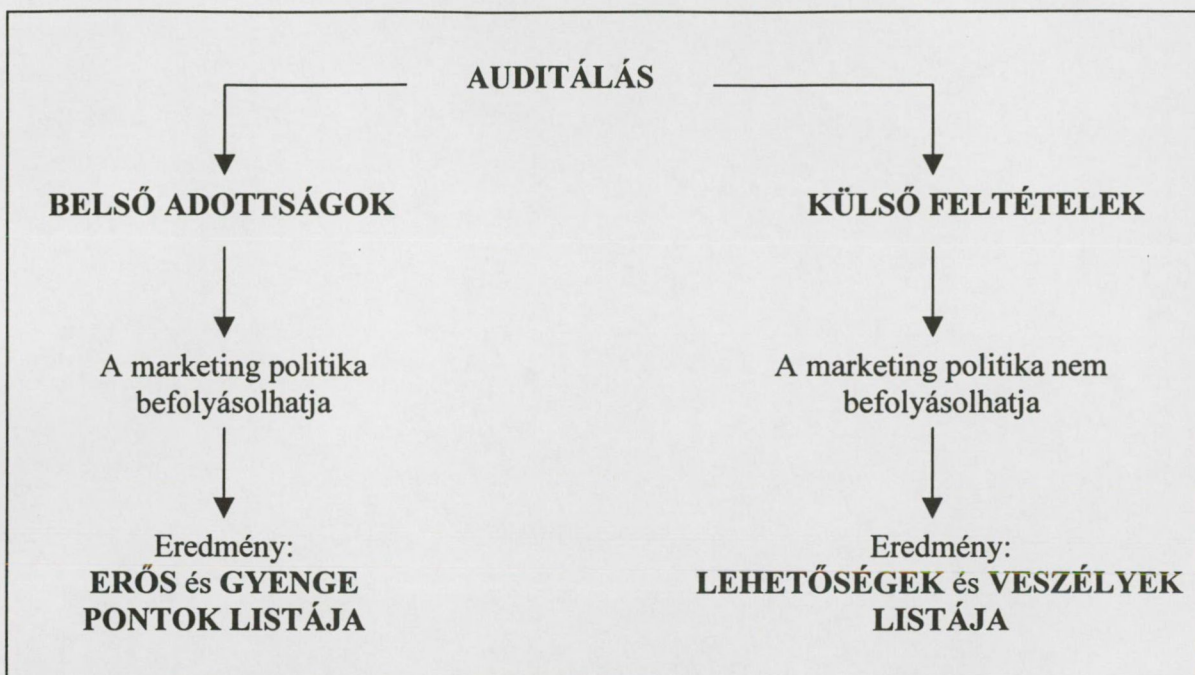
azaz a területről kialakult képek vizsgálatát

**c, *tevékenység auditálást,***

azaz az egyes művelők, érdekcsoportok tevékenységének vizsgálatát

Mindhárom esetben lehetséges a vizsgált terület külső és belső megosztása, eredménye az erős és gyenge pontok feltárása, a lehetőségek és veszélyek prognosztizálása, azaz a jól ismert SWOT analízis kiinduló mátrixának megszerkesztése lesz. Az auditálás szerkezetéről összefoglalásul tekintsük a következő ábrát:





Az auditálás szerkezete (Forrás: Ashworth (1997))

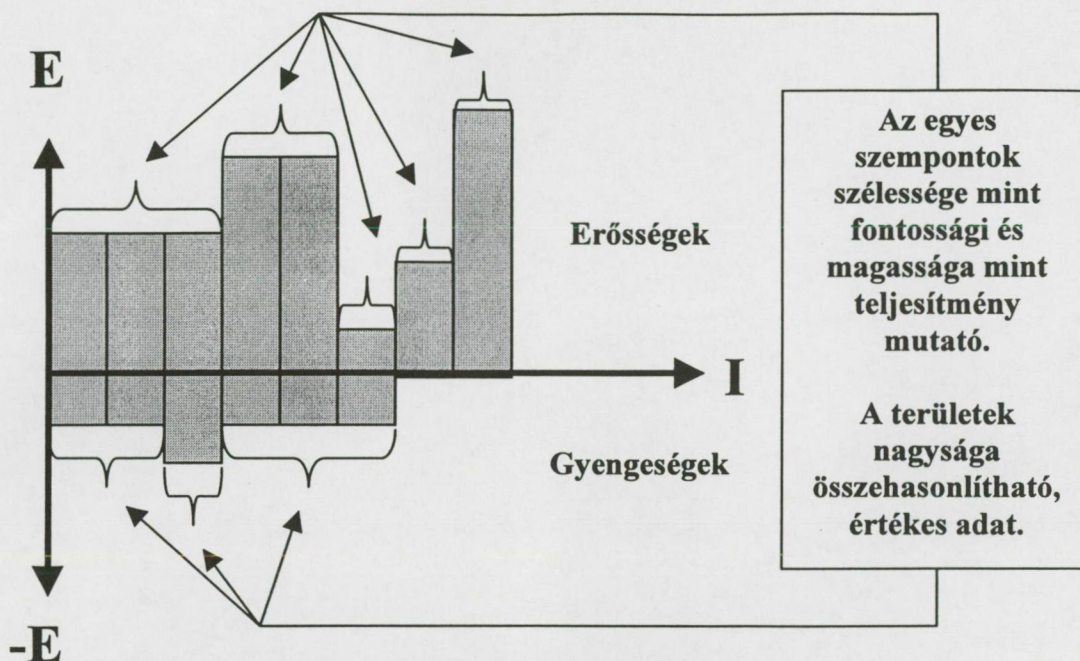
(17. ábra)

Nem véletlenül neveztük kiinduló mátrixnak a fenti tulajdonságok, körülmények felsorolását. Az SWOT analízis során ugyanis nem csak összegyűjteni, hanem – mint a módszer elnevezése is mutatja – analizálni, elemezni is kell azokat. Az így egybeszerkesztett mátrix egyes elemeit két szempont szerint kell értékelnünk:

- I. Milyen jelentősége van adott elemnek az elemzés tárgya szempontjából?
- II. Milyen teljesítményt mutatunk fel adott kérdésben, illetve milyen erős az adott környezeti hatás?

Ha elvégezzük az elemzést, grafikusán ábrázolva az eredményeket, pontos képet kaphatunk a vizsgált témáról. Az ábrázolás történhet koordináta rendszerben, ahol a vízszintes tengelyen a fontosságot, a függőlegesen a teljesítményt jelöljük. Egy-egy szempont tehát oszlopként jelenik meg, ahol az oszlop szélessége az adott szempont fontosságát, míg magassága az abban elért teljesítményt mutatja. Összegezve az oszlopokat, a teljes ábrázolt terület feltárhatja például az Erősségek képét. Tekintsük a magyarázó grafikont:





### A SWOT szempontok ábrázolása

(Szerk.: Garamhegyi)

(18. ábra)

A feltárt területeken túl az oszlopok tetőpontjai által kirajzolt görbe is informatív jellegű. Hiszen sok keskeny „szakadék” esetén a probléma több különböző program kidolgozását jelenti, melyek jelentősége és hatása egyenként nem meghatározó, míg a széles „völgyek” a kardinális kérdések megoldását vetítik előre a marketing tervező számára.

Az információ szerzésről és feldolgozásról szóló fejezetrészben bemutattuk az egyes auditálások szerkezeti struktúráját. Most tekintsük át azokat a kérdéseket, melyekre a külső és belső vizsgálatok során választ kell kapjunk!

A külső auditálás során megválaszolandó fontos kérdések a következők.

1. Milyen jelentős változások mentek végbe a különböző gazdasági – például ipari, közszolgálati, szolgáltatási – szektorokban?
2. Milyen jelentős társadalmi változások mentek végbe például a háztartások jellemzőiben, az életvitelben?
3. Milyen politikai irányvonalat követnek a közszolgálati szervezetek, amelyek hatással lehetnek az előbbi két tényezőre (beleértve a különböző megyei, nemzeti, sőt



nemzetközi szinteken törvényhozásért felelős szervek politikáját, vagy a szektorális felelősséggel bíró testületek, mint az idegenforgalmi vagy az iparfejlesztési kamarák állásfoglalásait)?

4. Milyen gazdasági és politikai változások folynak a szomszédos, illetve versenytárs városokban? [Tóth A., 1995]

A belső auditálás a városra és annak szervezeti felépítésére koncentrál. Fontos kérdései a következők.

1. Hogyan vélekednek a használók a város különböző termék-elemeiről?
2. Ezen termék-elemek mely tulajdonságai kedveltek és melyek képezik kritika tárgyát?
3. A fogyasztók melyik városterméket vagy annak mely elemét hiányolják?
4. A korábbi várospolitikai irányelvek mennyire voltak sikeresek a fogyasztók szükségleteinek kielégítésében?
5. Mennyire alkalmasak, illetve költségesek a jelenlegi szervezeti formák a szolgáltatások és fogyasztók egymáshoz rendelésére? [Töröcsik, 1995]

Az auditálások során a már bemutatott és említett információs módszerek kerülhetnek alkalmazásra. A fizikai tényezők felmérésekor inkább kvantitatív, az eredmények és feltételek számszerűségére vonatkozó, míg a „puha” tényezők értékelésekor a kvalitatív módszerek (megkérdezések, fókuszcsoporthoz, brainstorming) áttekinthetőek az egyes auditálási területek (érték, image, tevékenység) tudnivalói.

#### Érték audit

Az értékelemzés során a következő területek vizsgálata szükséges:

◆ tényező ellátottság

E fogalom alatt adott terület életminőségéhez és gazdálkodási körülményeihez hozzájáruló valamennyi összetevő vizsgálható. Nem a tényezők önálló és független leírása, hanem a versenytársakkal való összevetésen alapuló értékelése a hasznosabb. A leggyakrabban vizsgált paraméterek a föld, az ingatlan, a munkaerő, a tőke, a fejlesztési lehetőségek és feltételek stb.

♦ keresleti viszonyok

A tárgykörben a háztartások, illetve a szervezeti vásárlók által képviselt keresletet, a jövedelmi viszonyokat, vásárlóerőt, fogyasztási magatartást és jellemzőket tárunk fel.

♦ ágazati kapcsolatok

Az egyes ágazatok stratégiai pozíciójának, fejlődőképességének és jelenlegi versenyképességének vizsgálata az inputok és az outputok feltárásával történik. Meghatározható a települések vezető gazdasági ága, azok kisugárzása, illetve az egyes fejlesztési elképzelések hatásai.

♦ szervezeti stratégiák

Felderítendő a település gazdálkodó szervezeteinek, civil szerveződéseinek és más meghatározó csoportosulásainak stratégiája. Ezáltal a marketing stratégia irányába tanúsított magatartásuk, végső soron a marketing stratégia sikere előre jelezhető.

### Image audit

A településimage-ek fontosságáról már szoltam az első fejezetben. Itt csak megismétlem, hogy komplex megközelítésben kell feltérképezni az egyes célcsoportok településről alkotott képeit. A leggyakoribb érdeklődésre számot tartó csoportok a látogatók, a turisták, a befektetők, betelepülő gazdálkodók, vállalkozók, illetve a helyi lakosok vagy vállalkozások. A vizsgálatok során a mintaválasztásnak nagy szerepe van, hiszen image-vizsgálat esetén kizárólag a véleményalkotó csoport megkérdezése adhat pontos eredményt. A „véleményem a véleményről” típusú válaszok épp a lényeges szempontot, a megítélést torzítják. Vizsgált területek az általános megítélés, a helyi szolgáltatások megítélése, az identitástudat, a gazdasági vagy telephely image és a fogyasztók értékítéletét tudati szinten befolyásoló tématerületek.

### Tevékenység audit

E vizsgálatok során a helyi vezető szervezetek és más csoportok marketing stratégiát érintő tevékenységét elemezzük. Annak eldöntése, hogy mit vonjunk a vizsgálat tárgy körébe és mit hagyjunk ki onnan, gyakran nem könnyű. A településfejlesztési

elképzések és településfejlesztési tervek ehhez jó támpontot nyújtanak. Az ott szereplő szervezetek nem mellőzhetőek és kapcsolati rendszerük iránymutató lehet a vizsgált kör kiterjesztéséhez. A vizsgált tevékenységek felsorolása Piskóti István szerint:

- gazdaságfejlesztési tevékenység
- turisztikai vonzerő-fejlesztési tevékenység
- kommunikációs és PR tevékenység
- alapvető szolgáltatási funkciók
- kiszolgáló és feltételbiztosító funkciók
- menedzsmentfunkciók

[Piskóti, 1997]

Az auditálások, a környezeti és feltételrendszer elemzések összesítése adják az alapot a települések piacorientált viselkedéséhez és a tervezéshez. Ezek nélkül a tervezés megbízhatatlan, a marketing munka esetleges lesz.

### 3.4 A piacszegmentáció és a célcsoportok kiválasztása

Az előző fejezet környezetelemzési módszerei különböző eredményeket mutatnak majd az egyes fogyasztói csoportok esetében. A fogyasztók ugyanazokat a körülményeket tulajdonságaik, igényeik preferenciáik alapján más és más értékűnek tekintik. **Az üzleti marketinghez hasonlóan tehát létre kell hoznunk azokat a fogyasztói csoportokat, akik felé egységes marketing-mix kerülhet alkalmazásra, hiszen tulajdonságaik alapján azonos igényeket fogalmaznak meg a helytermékkel szemben. E folyamat a piacszegmentáció. [Zeller, 1999]**

Üzleti „társától” abban is különbözik, hogy az összetett helytermék egyes elemei kapcsán a ugyanazon fogyasztó más és más szegmentumba kerülhet aszerint, hogy éppen melyik funkcióját kívánja a településnek kihasználni.

Ugyanakkor közös bennük, hogy a század első felében leírt, akkor még kategorizálásnak nevezett, egyváltozós szegmentálást felváltotta a többdimenziós, árnyaltabb beosztások rendszere. (Azaz például a lakóhely és munkahely övek elkülönülését a városokban egy szempont, a fő funkció vezérelte, míg ma már elképzelhetetlen e beosztás a jövedelmi mutatók megjelenítése nélkül.) A szegmentáció során mindazok a szegmentációs alapok megjelenhetnek, melyeket a hagyományos marketing használ.

A fő csoportokat alkotó szempontok a következők:

- demográfiai
- magatartásbeli
- közgazdasági
- pszichográfiai
- földrajzi

Részletes elemzésbe nem bocsátkozom, azonban kiemelhetőek a helytermék számára nagy jelentőségű területi – földrajzi típusú szegmentációs ismérvek. A statikus elhelyezkedés alapján történő felosztást (lakóhely, munkahely, iskoláztatási hely stb.) egyre inkább felváltja a területi viselkedésminták

szerinti csoportosítás. Gyakran alkalmazható például a mátrix módszer egyes területek és az ott megjelenő funkciók, szolgáltatások által kialakított szegmentumokra.

Szegmentáció a területi viselkedésminták alapján

(8. táblázat)

	A szolgáltatást	
	igénybe veszi	nem veszi igénybe
Helybéli	I.	II.
Látogató	III:	IV.

Forrás: Ashworth (1997)

Az egyes számozott csoportok a tipikus szegmentumokat jelölik. Például Szegeden, autóvásárlás szempontjából elemezve: I. – az itt élő és itt vásárló réteg, II. – az itt élő, de más városokban (pl.: Budapesten) vásárlók, III. – a Szegedre autóvásárlás céljából érkezők (pl.: román állampolgárok) és végül IV. a nem releváns, az ügyben nem érintett szegmentum.

Belátható, hogy e csoportok mindegyike más-más igényt fogalmaz meg a szolgáltatással szemben, tehát közös marketing módszerekkel élve veszíthetünk a hatékonyságból.

Ne feledjük, a szegmentáció még nem célcsoportválasztás. Előbbi folyamatban a teljes piacot felosztjuk homogén csoportokra, míg utóbbi során e csoportok közül válogatunk tevékenységünk számára fontos, illetve elhanyagolható szereplőket. [Zeller, 1999]

A válogatást lehetőségeink és stratégiáink meghatározzák. Eldöntendő, hogy mely csoportok elérése és pozitív befolyásolása lenne a leghasznosabb céljaink elérése érdekében, illetve, hogy ezek közül kiknek vagyunk képesek értékelhető terméket nyújtani, kiket vagyunk képesek elérni. A célcsoportválasztás során a piaci versenytársak felől és a fogyasztók felől egyaránt közelíthetünk.

A versenytársak oldaláról ismert az úgynevezett csatatérkép módszer. E módszerben mátrixszerűen ábrázoljuk az egyes szegmentumokat és az általuk igénybe vett szolgáltatásokat. A mátrix mezőit a konkurenciával feltöltve láthatóvá válik, hogy



melyek azok a zsúfolt illetve azok az elhanyagolt szegmentumok, melyeket célcsoportként választhatunk, ha kínálatunk erre formálható. Tekintsük a példát:

Csatatékép fiktív példákkal

(7. táblázat)

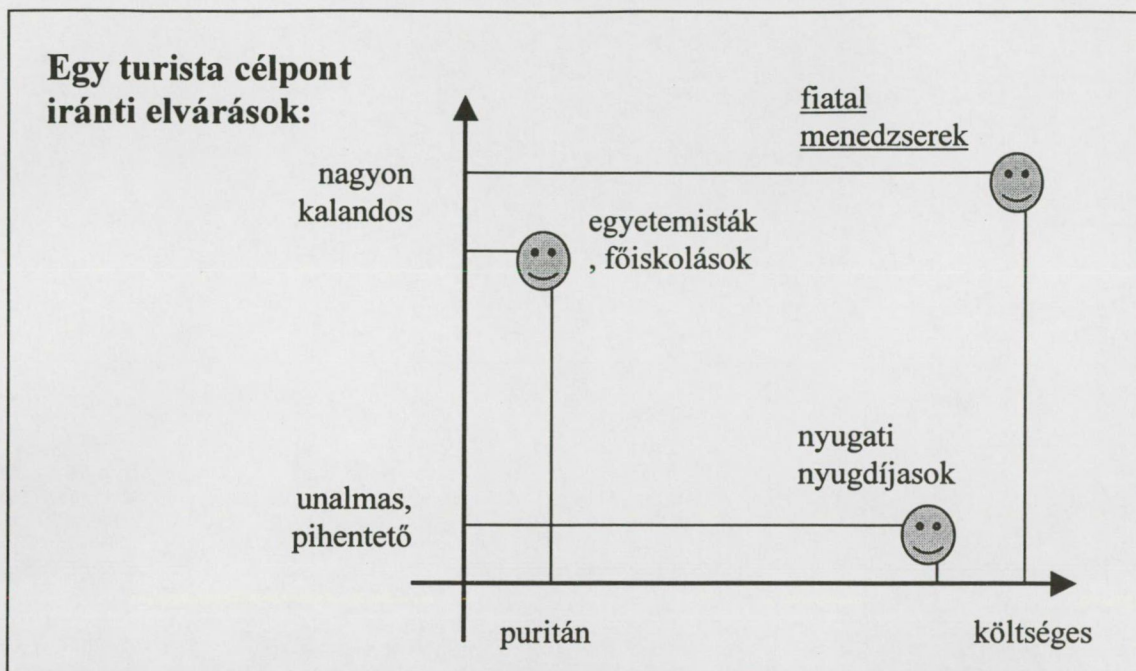
	nagy- befektetők, multicégek	közép- vállalkozások	mikrocégek
bérelhető üzemek	„A” település	„A” település	
zöld mezős beruházási helyszín	„A” település „B” település „C” település	„A” település „B” település „C” település	„A” település „B” település „C” település
felvásárolható bedolgozó cégek	„C” település		

Szerk.: Garamhegyi

Mivel az alsó két mező nem értelmezhető, a szabad célcsoport a bérlemény iránt érdeklődő mikrovállalkozások szegmentuma lehet csupán. Erre alapozva például inkubátorházat alakíthat ki egy település.

A fogyasztókat alapul véve az úgynevezett preferencia módszer alkalmazható. Derékszögű koordináta-rendszerben ábrázoljuk a fogyasztók számára fontos terméktulajdonságokat (az auditálás során ezeket kell felderíteni), és egy-egy fogyasztót adott tulajdonság szerinti elvárásai alapján helyezünk el a skálán. Így kialakulhatnak a megfelelő célcsoportok, akik világosan megjelennek az ábrán:





### Fogyasztói preferenciák alakulása

(Szerk.: Garamhegyi)

(18. ábra)

Elképzeltető, hogy a preferenciák minden fogyasztó esetén ugyanabba a szűk tartományba esnek (ún.: homogén preferenciák), vagy egyenletesen oszlanak el a teljes felületen (ún.: szóródó preferenciák). Ekkor egy új tulajdonság hozzáadásával, azaz a dimenziószám növelésével lehet csoportokra bontani a fogyasztókat. [Kotler, 1992]

Mindkét módszer alkalmazásával kialakított célcsoportban alkalmazható a marketing stratégia egyedi vagy több célcsoportra is.

Amikor közös stratégiát alkalmazunk több célcsoportra, kombinált marketingnek nevezzük. Előnye, hogy a marketing eszközök kidolgozása olcsóbb, viszont kevésbé testreszabott, tehát hatékonysága kisebb lehet. Sikerral alkalmazható a módszer olyan esetekben, ha a célcsoportok, - bár elkülönülnek - létezik közöttük összetartó erő. (Példaként említhetjük, hogy bár a tizenéves, a huszonéves és a harmincon túli korosztály vásárlási szokásai jelentősen eltérnek, a tizenévesek még pozitívan viszonyulnak az őket felnőttként kezelő, míg a harmincon túliak az őket fiatalító

megszólításokhoz. Ekkor tehát a huszonévesekre tervezett marketing-mix sikeres lehet mindhárom korosztályon alkalmazva.)

Amikor minden egyes célcsoporthoz önálló marketing stratégia társul, ún. multi-stratégiáról beszélünk. A megoldás ugyan drágább, de a minden tekintetben egyedi eszközök alkalmazása nagy hatékonysággal kecsegtet.

A Miskolci Egyetem munkatársai állítottak össze egy listát a helymarketing lehetséges célcsoportjairól. A fejezet végén áttekintésül álljon itt e lista azok számára, akik „előregyártott” célcsoport-választásra hagyatkoznak:

1. Természetes személyek:

- A település, régió lakossága, potenciális betelepülők
- Potenciális turisták, látogatók
- A továbbiakban megjelölt szervezetek véleményformálói, vezetői, irányítói
- Vendégek, kiemelkedő imázs transzferálók

2. Közhivatalok:

- Joggyakorlási szervezetek (Bíróság, Ügyészség. stb.)
- APEH
- VPOP
- Társadalom- és egészségbiztosítási önkormányzatok
- Rendőrség
- Egyéb hivatalok

3. Az önkormányzat hivatalai, az önkormányzat tulajdonában, kezelésében álló intézmények:

- Önkormányzati hivatal
- Közzolgáltatási gazdasági társaságok
- Oktatási intézmények
- Egészségügyi intézmények
- Kulturális intézmények
- Egyéb szociális ellátó intézmények

4. Vállalatok, vállalkozások:

- Potenciális gazdasági partnerek, potenciális tőkebefektetők

- Az önkormányzat számára szolgáltató gazdálkodók, tanácsadó szervezetek
- Az önkormányzat közigazgatási területén tevékenykedő gazdálkodó szervezetek
- A önkormányzati tulajdont hasznosító gazdálkodók
- Az önkormányzat közigazgatási területén kívül, de annak természetes gazdasági vonzáskörzetében tevékenykedő gazdálkodó szervezetek
- Pénzügyintézetek

#### 5. Kormányzati szervek:

- A Parlament
- Minisztériumok
- Alapok

#### 6. Egyéb kormányzati irányítású szervek:

- Egyéb gazdasági, társadalmi szervezetek
- Pártok
- Kamarák
- Egyházak
- Non-profit szervezetek

#### 7 Külföldi speciális szervezetek, intézmények:

- Városszövetségek
- Nemzetközi regionális együttműködési szervezetek, gazdasági társulások
- Magyarországi külképviseletek
- Egyéb szervezetek

[Piskóti, 1997 nyomán]

### 3.5 Projektmenedzsment a településmarketingben

A településmarketing bonyolítása a stratégiai terveknek megfelelően kialakított operatív programok véghezvitelét jelenti. Ezek a programok időigényüket tekintve a rövid, eseti rendezvényektől a tartós feladatokig terjedhetnek. Azonban a marketing feladatok többsége rövid vagy középtávú projekteken összpontosul. Ennek oka egyrészt az, hogy a tevékenység továbbra is kampány alapú, akárcsak az üzleti marketing. A tervezett programokat lebonyolítjuk, hatásukat elemezzük, majd újakat tervezünk. Különösen igaz ez a helymarketingben, hiszen a kampányok gyakran kötődnek egyes eseményekhez, helyekhez, melyek jelentősége, aktualitása idővel megszűnik vagy ciklikusan változik. Megállapítható tehát, hogy a településmarketingben a projekt alapú irányítási ismereteknek nagy jelentősége van.

A következőkben néhány olyan módszer alapjait vázolom fel, melyek a projektbonyolításhoz adnak általános segítséget. Elsőként az úgynevezett Program Bonyolítási és Ellenőrzési Technikával ismerkedünk meg. Az amerikai menedzsment szakemberek által kidolgozott módszert az irodalom PERT metódusként (Program Evaluation and Review Technic) néven ismeri. Lényege, hogy bizonyos, a program sikere érdekében elengedhetetlenül fontos tényezőket nevesíti és a végrehajtás során ezeket figyelemmel kíséri, e tényezőkhez meghatározott viselkedési normákat ír elő. [Raffai, 1999]

E fogalmak közül emeltem ki most a nélkülözhetetleneket téma szerint csoportosítva. (Zárójelben említem az angol eredeti elnevezéseket, mivel a rövidítésükkel gyakran találkozhatunk.)

#### Projekt időzítés:

##### Lehető Leggyorsabb Kezdés (Earliest Start Time, EST)

Az az időpont, amikor a körülmények ismeretében a program elkezdhető. Különösen fontos úttörő stratégiát követő települések esetében. Gyakran kell bekalkulálni a szervezeti döntéshozatalok idejét illetve az egyeztetési folyamatokat.

### Lehető Leggyorsabb Befejezés (Earliest Finish Time, EFT)

Az a legkorábbi időpont, amikor egy program befejezhető. Jelentősége egymásra épülő programok esetén van, illetve ha a program eredményei egy eseményhez, időponthoz kötődnek.

### Legutolsó Kezdet (Latest Start Time, LST)

Az az időpont, amikor a programot még érdemes elkezdni, de utána már nem. Jelentősége részint finanszírozási, részint pedig eredmény szempontból lehet.

### Optimális Időpont (Most Likely Times, MLT)

Az a periódus, amikor adott program megvalósítása a legmegfelelőbb, leghatékonyabb. Ha például ez az időszak az EST és a EFT közé esik, a program megvalósítását a lehető leggyorsabban kell végezni, ettől eltérő esetben az időzítés döntés kérdése lehet.

### *Projekt bonyolítás:*

### Kritikus Utak Módszere (Critical Path Method, CPM)

A módszer meghatározza a lehetséges megvalósítási módokat és feltárja ezek buktatóit. Így behatárolja azon megvalósítási lépéseket, melyek a projekt sikeressége szempontjából a döntő kockázatot jelentik. A kritikus utak kialakítása, illetve elkerülésük lehetősége (ún.: PlanB, azaz Második Terv) adja meg a projekt megvalósításának legkisebb kockázatú módját. Az egyes kritikus utak által elérhető előnyök és azok kockázata segítségével az optimális nyereség-kockázati arány megállapítható. E módszer során a projektekről megvalósítási vázlatot kell készíteni, mely tartalmazza:

- az időzítés kiemelt dátumait (EST, EFT, LST, stb.),
- a lehetséges megvalósítási utakat és kockázataikat,
- a költségeket,
- a felelősségi köröket,
- az ellenőrzés módszerét,
- az eredménymutatókat.



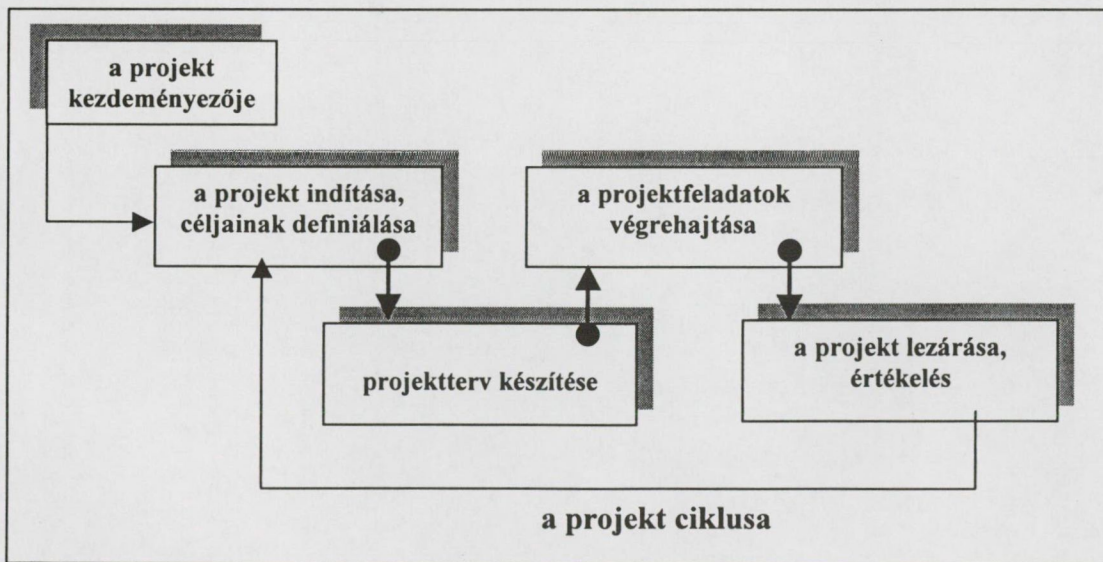
A programvázlat gyakori eleme az ún. Lehető Legrosszabb Helyzet (Worst Case Scenario, WCS), amely akkor következne be, ha valamennyi kérdéses változó a projekt számára kedvezőtlenül alakul. A WCS nem katasztrófhelyzet, hanem a lehető legrosszabb tervezhető szituáció. Jelentősége abban áll, hogy ebben az esetben a programnak még mindig legalábbis károkozás nélkül kell lefutnia, hiszen ez a helyzet a körülmények következtében még előállhat, tervezhető volt.

#### Projekt költségek:

A minimálköltség értelemszerűen egy program lefutásának legalacsonyabb költsége. Ha ez a költség is felülmúlja erőforrásainkat, a program nem lefuttatható. A költségek optimalizálása során ez az érték jelenti az alsó korlátot. A költségbecslés során a hagyományos marketingből és közgazdaságtanból megismert költségfüggvény és a tapasztalati görbe ismerete vagy becslése hathatós segítséget nyújthat az erőforrások felhasználásának optimális hatékonyság-kihasználásához.

A projektek nem kihagyható eleme a hatékonyságmérés, elemzés, ellenőrzés. A minősítő módszereket az egyes projektek tervezése során meg kell állapítani, amelyek segítségével a programokat lefutásuk után minősíteni kell. Ezzel is hozzájárulunk a következő program sikeréhez, a tapasztalati görbe meredekségének növeléséhez.

A következő ábra összefoglalja egy projekt lefutását, azaz a projekt-ciklust:



A projektek életciklusa (Forrás: Raffai Mária (1999))

(19. ábra)



A projektek tehát széles idősíkon mozoghatnak. Egyik tipikus településmarketing projektcsoporthoz a rendezvények szervezése és bonyolítása.

Nincs általános szabály a rendezvényekre, mint ahogy nincsenek általános rendezvények sem. A szervezés azonban jól szakaszolható minden esetben. A korai tervezés szakaszában az elképzelések, célok megfogalmazása és a nagy számú lehetséges alternatív megoldás felmerülése a jellemző. Az előkészítés szakaszában a konkrét intézkedések tervezése, a kis számú változó és a pontosság igénye a meghatározó. A bonyolítás szakasza a tervek végrehajtásából, illetve a hibákra és nem tervezett körülményekre való reagálásból áll. Az utómunkálatok szakasza az értékelés, a tanulságok levonása, illetve a program követő tevékenységek (kárelhárítás, helyreállítás, köszönetnyilvánítások stb.) időszaka.

Kialakítható településenként a hagyományos események olyan rendszere, mely megkönnyíti a szervezést, azonban a sablonok egy idő után már nem jelentenek vonzerőt a célcsoportok számára. A rendezvények szervezésének ma már széles irodalma van, sőt e téma szolgáltatási ágga nőtte ki magát. A nagyobb események mindenképpen gyakorlott szervezőket igényelnek.

## **4. A települések marketing szemléletű irányítása**

**E rövid fejezet célja, hogy áttekintse azokat a települési folyamatokat, melyek a marketing szemlélet alkalmazásával megváltoztathatók a fogyasztók elégedettségének növelésére. Nem célom, hogy „megtanítsam” az olvasót a városvezetés fortélyaira. Mindössze arra vállalkozom, hogy megemlítsék néhány olyan területet, ahol a jól alkalmazott marketing képes látványos eredményeket felmutatni a települési vezetők számára. A fejezetben foglalkozom a kompetenciák és feladatok kérdésével, mint a marketing és a településfejlesztés ütközési pontjaival. Áttekintem a településpolitika feladatait és az ezekhez fellelhető marketing eszközöket. Végül bemutatom a közönségkapcsolatok egy érdekes területét, a politikai és szakmai egyeztetési folyamatokat.**

### **4.1 A településirányítás tartalma és kompetenciája**

A településirányítás azon tevékenységek egyike, melyek az utóbbi évtizedben gyökeresen alakultak át. Az önkormányzatok önállóságának növekedésével, a fogyasztói igények fokozatos felismerésével, a települések versenyhelyzetének éleződésével gyökeresen alakultak át a települések vezető testületeire háruló feladatok és velük kompetenciájuk köre is. Végző céljuk ugyanakkor a települések kialakulása óta változatlan: megfelelni a társadalom által megfogalmazott elvárásoknak. Ezen elvárások ma elsősorban piaci mechanizmusok útján törnek felszínre, még akkor is, ha a piacokon gyakori a non-profit szervezetek szereplése.

A településirányítás sokrétű szempontrendszer szerint történhet, tehát a fenyegető hibaforrás az egyoldalúság. Ha valamilyen tényező fontossága indokolatlanul megemelkedik, és maga alá gyűr másokat, az óhatatlanul torzulásokhoz vezet, hiszen

az igények változása azt nem fogja követni. [Lackó, 1995] (Ezt példázták az 50-es – 60-as évek politikai szemléletű városirányítási elképzelései Magyarországon.) A szakmai tevékenységek összhangja tehát elengedhetetlen, és e szakmai tevékenységek egyike a településmarketing.

Az irányítás fogalma a tervezett lépések végrehajtásának szervezését és bonyolítását jelenti. A tervek folyamatos felülvizsgálata és az ellenőrzés szükségszerűen kapcsolódnak az irányítási lépésekhez. A települések tehát a tervezési, a végrehajtási és az ellenőrzési tevékenységük során alkalmazhatják a marketing eszközöket. Az irányítási séma megegyezik a marketing belső irányítási sémájával, hiszen a helyes cselekvési programot az igények és a lehetőségek eredője fogja megadni. (A marketing controlling logikai sémáját a Mellékletek (VI.) ábrája mutatja be.)

Az irányítás során a településeknek az optimális ráfordítás-eredmény hányadosra, azaz a legmagasabb hatékonyságra kell törekedniük. Míg a gazdálkodó szervezetek esetén e hatékonyság egyértelműen a profittermelő képességben mérhető, addig non-profit szervezetek és különösen települések esetén nem jellemezhető egyetlen paraméterrel. A versenyképesség fogalmának meghatározásakor a települési és regionális gazdaságtan megkísérel ilyen összegző kifejezést alkotni, ez azonban ma még nem általánosan elfogadott és egyértelmű mutató. [Enyedi, 1995]

Többféle hatékonysági mutatóra építhetők az irányítás tartalmi kérdéseit:

♦ *műszaki hatékonyság*

A települési szolgáltatások és tevékenységek műszaki mutatóira alapozott hatékonyság mérések összefoglaló elnevezése a műszaki hatékonyság. Általában exakt paraméterekre épül. A marketing feladata ezen információk „befogadhatóvá tétele” a nem szakmai közönség számára is (telekommunikációs hálózatok vagy víz és csatornarendszerek teljesítménye, stb.).

♦ *gazdasági hatékonyság*

A település gazdasági potenciálját, a gazdaságfejlesztési lépések eredményességét értjük ide. Mutatói kevésbé meghatározhatóak, de a terv- és tényállapotok összevetése megvalósítható. A marketing számára a feladat a „puha” tényezők mérésének lehetővé

tétele és a piacbefolyásolás (pl.: numerikus paraméter: új munkahelyek száma, „puha” mutató: vállalkozási kedv növekedése).

♦ *politikai, társadalmi hatékonyság*

Ezek a település érdekérvényesítő képességének, identitásának, kohéziójának mérőszámai. A terv-állapot és a tények összevetése itt már nehéz, hiszen az image-változások nehezen is tervezhetőek. A marketing feladata a folyamatos controlling megteremtése, amelyben a legnagyobb a beavatkozási kompetenciája. (pl.: PR tevékenység, „termékfejlesztés” – az üzenetek megfogalmazása.)

A felsorolást más területekkel (pl.: környezetvédelem) is folytathatnám, azonban ennyivel is érzékeltethető az irányítás számára gyakran nélkülözhetetlen marketing folyamatok természete.

A hatékonyság mindenkor a tervezett és a valós helyzet összevetése a ráfordítások tükrében. A településirányítás tervezési folyamatai a jogi környezet által nagymértékben szabályozottak. Törvények és kormányrendeletek sora szabályozza a tervezés tartalmi elemeit és bonyolításának rendjét a komplex területfejlesztéstől (pl.: az 1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről) egészen egyes részterületek szabályozásáig (pl.: az 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről). E jogszabályokban megfogalmazott feladatok szilárd tartalmi vázat és kompetencia-térképet rajzolnak a települési vezetők elé. [Gáspár, 1995] Jelenleg nincs viszont kötelező erejű rendelkezés a marketing-tervezésről vagy feladatmegoldásról, egyetlen közigazgatási szinten sem. E feladatok ellátására, a tervezésre így az önkéntesség a jellemző, végrehajtásuk esetleges ellenérdekeken elbukhat. Fontos, tehát hogy a településirányítás során marketing feladatainkat pontosan körvonalazva, eredményeiket mérlegelve integráljuk be a vezetés és ellenőrzés rendszerébe egyeztetési folyamatokat végezzünk és mozgósítsuk hozzá a megfelelő érdekcsoportokat.

Mint látható, a településirányítás a helyi önállóság és a központi szabályozók általi meghatározottság dinamikus egysége. A rendszerben a jogszabályok és a központi

pénzügyi források (településeinken ma is több, mint a költségvetés 50%-a) [Nógrádi int., 2000] jelentik a korlátokat, a helyi kezdeményezések és a településmarketing pedig a mozgásteret. E vázlat mentén lesz érthető a marketing és a területfejlesztés tartalmi különbsége és kerülhetőek el a kompetencia problémái.

E fejezet végén megemlítjük, hogy Gáspár Miklós [Gáspár, 1995] összefoglaló listát készített az önkormányzatok teljes funkciórendszeréről, azaz végső soron a településirányítás tartalmának megvalósulási és intézkedési területeiről. Eszerint az önkormányzatok *alfunkciók* (pl.: intézményműködtetés, közszolgálat stb.), *kiszolgáló és feltétel-biztosító funkciók* (pl.: pénzügyi, jogszolgáltatási stb.) és *menedzsment funkciók* (pl.: stratégiai tervezés, ellenőrzés és felügyelet stb.) betöltésére kötelezettek vagy ezeket vállalhatják.

## 4.2 A helyi településpolitika

**„Helyi településpolitikán egy település vagy településrész életére, működésére és fejlesztésére vonatkozó stratégiai elgondolások, főbb fejlődési pályák és törekvések, a felhasználandó legfontosabb eszközök koordinált összefogását értjük.”** – írja Lackó László. [Lackó, 1995] A definíció talán nem újkeletű, mégis jól tükrözi az egymástól megkülönböztethető településpolitikai szinteket. Tartalmazza ugyanis a „termékfejlesztés” minden fontos állomását a termékötletektől, a tudatos szelektáláson, tervezésen át, a kialakítás lehetőségéig. Ezáltal megfeleltethető a marketing fogalmi körének is. A településpolitika tehát meghatározza a közösség hosszabb távú életét. Egyeztetési folyamatokon megy át és felelős testületek elfogadó döntése után léphet hatályba. A testületi döntések azonban nem jelentenek automatikus támogatottságot. Így településpolitikai kérdésekben a településmarketinget három szinten kívánatos alkalmazni:

- 1, A településpolitika kialakításakor a piaci viszonyok, az erőforrások és peremfeltételek felderítésének és értékelésének fontos része a marketing információs rendszer.
- 2, A tervek része a marketing stratégia és eszközrendszer is.
- 3, Az egyeztetési folyamatok során és az elfogadás után PR eszközökkel lehet az elképzelések támogatottságát növelni.

A településpolitika tehát egyrészt az elképzelések és eszközök összegyűjtése, másrészt azok szelektálása is. Utóbbinak a peremfeltételek ismeretében van jelentősége. A településpolitika ugyanis – mint a neve is mutatja, – végső soron politikai testületek döntéseinek következtében alakul ki. A politikusok számára azonban minden választói, támogatói csoport egyaránt fontos lehet, így nehezen mondanak le olyan tervekről sem, melyeket a körülmények irreálisnak mutatnak. Ekkor nyújthat segítséget a marketing a egyrészt a válogatás felvállalásával, a döntés-előkészítéssel, másrészt a hátrányosan érintett érdekcsoportokon végzett válságkommunikációval és kompenzációs kísérletekkel.



A településpolitika keretei között az önkormányzatok számára több út is nyitva áll:

### 1. Összpontosítás az információ szolgáltatásra

A település jelentős kiaknázzható előnyökkel rendelkezik, melyek a piac számára vonzóak. Ekkor a magánkezdeményezések mozgósításához és a kívánt irányba való tereléséhez a helyi hatalom információkat szolgáltat, feltárja a kiaknázzható lehetőségeket és kinyilvánítja a kívánt célállapotokat. A megvalósítás eszközeit a magánjavak vonultatják fel saját üzleti érdekeiktől vezérelve.

### 2. Közpénzü fejlesztések előállítása

A település újraelosztási folyamatok során begyűjtött saját erőforrásaira támaszkodva éri el a kívánt célokat és az így megteremtett kedvező körülmények ellenértékét felszámítja a használóknak, ezzel bevételeket teremtve a következő fejlesztéshez.

### 3. Direkt és indirekt támogatási formák hatásai

A település szabályozó és támogató rendszerével éri el az egyes csoportok, egyének vagy szervezetek kívánatos viselkedését és ezáltal a településpolitikai célok megvalósulását.

### 4. Piacszabályozás

A település nem avatkozik be sem közvetve, sem közvetlenül a piaci folyamatokba, mindössze annak működését biztosítja, ezáltal teremtve meg a lehetőséget a fejlődésre. Eszközeivel mindössze a piaci folyamatok meglétét, kívánt intenzitását és tisztaságát biztosítja, továbbá szabályozza a cserefolyamatok létrejöttét.

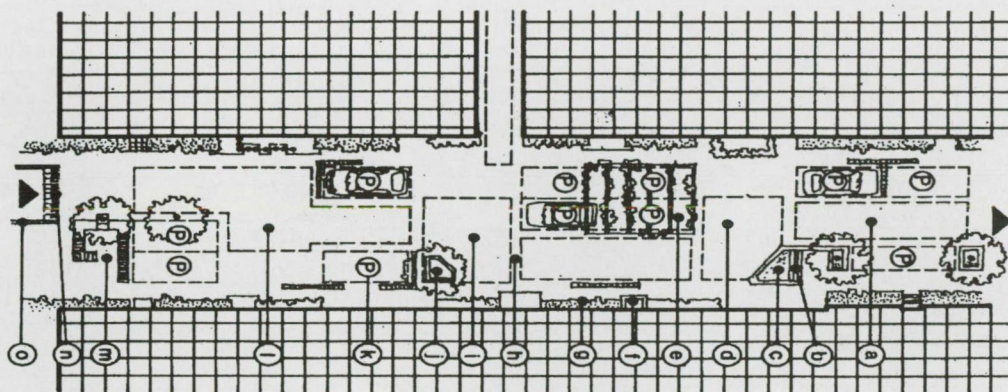
A gyakorlatban egy-egy település e négy lehetőség mindegyikét alkalmazza más és más településpolitikai területen. Például a gazdaságpolitikában piacsabályozást érvényesít, míg a lakáspolitikára maga teremti elő a szükséges feltételeket, infrastruktúrát.

Mely területekre terjed ki a településpolitika intézkedési köre, és mi lehet ezekben a marketing szerepe? Tekintsük át a sarkalatos kérdéseket:

#### ◆ *településrendezés*

A város arculatának meghatározása, az épületek, parkok kialakítása nem pusztán műszaki feladat. A rendezési terveknek szolgálniuk kell a település fejlesztési

elképzeléseit és általános stratégiáját. A fizikai térkialakítás egyformán hordozója funkcionális és image hatásoknak egyaránt, tehát azok kezelésére a marketingnek fel kell készülni. Példaként említhető az a ma már több helyen alkalmazott módszer, hogy egyes utcák közlekedési terhelését csökkentendő, mivel azok számára más kívánatos funkció került kijelölésre, közlekedéscsillapító építést alkalmaznak. (E módszer Hollandiában honosodott meg, holland elnevezéssel „woonerf”-nek hívjuk.)



Egy forgalomcsillapító terve (Forrás: Meggyesi (1985))

(21.ábra)

#### ♦ lakáspolitikai

E terület is az ellátottság felelősségi körébe tartozik. A helyi hatalom a fent vázolt négy módszer valamelyikével tudja megteremteni az ellátottság kívánatos szintjét. Ennek elmaradása, a lakóhelynek az egyének, családok életében betöltött jelentősége miatt komoly feszültségek forrása lehet és kisugároz más településpolitikai területekre is. [Lukovich, 1997] Ideiglenesen lehet marketing eszközökkel kezelni, de tartósan csak az igények kielégítése hozhat megoldást. Az igények pontos ismerete – elkerülendő a szolgáltatások kapcsán felvázolt minőségi rések kialakulását – szintén megoldásra váró marketing feladat. A marketing erőfeszítések azonban nem csak a „fogyasztók” szintjén, de térségi méretekben is képesek befolyásolni e területet. A Mellékletekben (VII.) található térkép alapján megkereshetőek Nagy-Britannia lakásárak növekedése szempontjából kiemelkedő körzetei. A három „győztes” megye közül kettő folytatott tervezett térségmarketing kampányt.

◆ *gazdaságpolitika*

A lakóhely mellett az egyén másik fontos tevékenysége a munka. A település gazdasága jelenti a motort, termeli meg a település fenntartásához szükséges értéket. Tehát ennek fejlesztése alapozza meg a teljes területi fejlesztést. Részeként kezelendő a foglalkoztatáspolitikát, az adópolitikát és minden olyan tényező meghatározása, mely a gazdaság számára mikro- vagy makro-környezeti elemként van jelen. A marketing itt komplex feladatok ellátására képes, szerves része a gazdaságpolitikának mind külső, mind belső célcsoportjai révén.

◆ *infrastruktúra és szolgáltatáspolitikát*

A lakáspolitikában említett ellátottsági felelősség és a gazdaságpolitika közös megvalósulása a szolgáltatáspolitikát. A kialakított infrastruktúra szolgálja ugyanis a lakosságot, a látogatókat, s egyben termelési tényező a gazdaság számára. Marketing feladatai tehát e két területen említettekből állnak.

◆ *egészségügyi-, szociális-, kulturális-, és oktatáspolitikát*

E terület leírásakor ismételhető az előző bekezdés. A felsorolt területek ugyanis egyrészt a lakosság, az egyének életminőségének tényezői, melyek biztosítják a mai gazdaság talán legfontosabb „nyersanyagának”, a humán erőforrásnak a minőségét is. A jóléti típusú marketing akciók mellett tehát a gazdasági igények kielégítésére is figyelmet kell fordítani.

◆ *környezetpolitika*

Napjainkban vitathatatlanul vált, hogy a környezetállapot, a környezetminőség nagy jelentőségű mutatója lett a településeknek. A tudatos környezetpolitika hozzásegít minket, hogy a lehető legnagyobb bevételeket realizáljuk e tényező értékesítésekor. A marketing feladata ismét sokrétű lehet, hiszen például az árképzésben bonyolult az externhatások ellenértékének megállapítása, a „végtermék”, a kellemes környezet népszerűsítése pedig a kommunikációban jelent feladatokat.

A településpolitika egyes elemei szoros kölcsönhatásban vannak. Hiszen például gazdaságpolitikai döntéseink meghozatalakor nem feledhetjük környezetpolitikai elhatározásainkat és viszont. Ennek következtében a településpolitika sokrétű szakértelmet igényel, melyet egy személy vagy testület ma már nem birtokolhat. A feladatok tisztázása és megosztása, az egyes feladatmegoldók közötti egyeztetés elengedhetetlen. Erről szól a következő fejezet.

### 4.3 Együttműködési és egyeztetési folyamatok

Amint az előző fejezet részben bemutatásra került, a településpolitika kialakítása, a stratégiai tervezés, de a marketing programok végrehajtása is széles rétegek és társadalmi csoportok bevonásával történik. A településirányítás egyik feladata e csoportok érdekeinek összehangolása, véleményeik egyeztetése. Különösen nagy ennek a jelentősége, ha önként vállalt feladatokról van szó.

A területfejlesztés és területi tervezés egyeztető folyamatainak menetét jogszabály írja le. A Kormány 184/1996 (XII. 11) számú rendelete intézkedik a területfejlesztési koncepciók és programok, valamint a területrendezési tervek egyeztetésének és elfogadásának rendjéről. A dokumentum tartalmazza az egyeztetésbe bevonandók körét, eljárási határidőket és behatárolja az eljárás módját. Azonban sem a marketingtervekre, sem más önkéntes feladatokra nem született ilyen jogszabály. A rendeletben leírt egyeztetés mechanikus másolása nem megfelelő, tehát törekedni kell a vélemények szükséges mértékben történő megjelenítésére, ugyanakkor kerülni kell a felesleges konfliktusok kialakulását.

Az egyeztetések célja többértű. Egyrészt megismerni a bevont szereplők véleményét. Másrészt ütköztetni az egyes szervezetek ellentétes véleményeit, harmadrészt meggyőzni a szervezeteket saját érvrendszerükről. A kívánatos cél a közös vélemény, a közös cselekvés elfogadtatása, az érdekek eredőjének megtalálása. Tekintsük át az egyeztetések típusait és tulajdonságaikat:

#### Lakossági egyeztetések

A lakosság tájékoztatása, igényeik és érdekeik figyelembe vétele nélkül települési működés elképzelhetetlen. Ugyanakkor az érdekek, az informáltság, a motivációs szint e csoporton belül mutatják a legnagyobb szóródást. Szegmentálással a tényező valamelyest csökkenthető, de teljesen kiküszöbölni nem lehet. A lakossági egyeztetéseken a bevontak köre széles, a részvételi szám magas lehet. Az egyes

részrtvevők felkészültsége szakmai, fejlesztési kérdésekben átlagosan alacsony, azonban egy-egy kiemelkedő mindig található közöttük. Döntéseiket, támogatásuk odaítélését gyakran érzelmi alapon hozzák meg, tehát a megbízhatóság, a szavahihetőség image-e pótolhatja a szakmai érveket. Egy tipikus megnyilvánulása ennek az ún. NIMBY effektus. (Angol betűszó, a Not In My Back-Yard szavakból: Jelentése: Ne Az Én Kertemben) Az effektus lényege, hogy míg a lakosok általában támogatnak egy fejlesztési elképzelést, addig személyes érintettség esetén ellenzik azt. („Egyetérték a csatornázással, de miért kell feltúrni az utcánkat?”)

A marketing elsősorban kommunikációs eszközeivel teremtheti meg a megbízhatóság, a konstruktív vita légkörét. Egyes vezetők személyes image-ének megfelelő felépítése alkalmassá teheti őket lakossági egyeztetések sikeres lebonyolítására. Gyakran alkalmazzák az ún. „elefántszelídítés” módszerét, amikor egy nehéz probléma álmegoldását egy nem megbízható személy vezeti elő, s ezért a megoldást a többség szükségképpen ellenzi. Ekkor a valós megoldással egy szimpatikus személy az elsővel szembehelyezkedve hozakodik elő, aki a korábbi ellenérzéseket „kiaknázva” szerez az új megoldásnak támogatottságot. (Az elnevezés az indiai elefántok hasonló elven alapuló, azaz a negatív megítélésű szereplővel szembeni támadás pozitív megítélésére alapozott szelídítéséből ered.) [Németh – Papp, 1995]

### Településközi egyeztetések

Az egyeztetések ezen formáiban a magas hozzáértés és motiváltság, az érdekek pontos ismerete és a lassú döntéshozatali folyamatok a jellemzőek. Érdekessége a kétszintű versenyszituációk létrehozása mint az együttműködések egy formája. A települések ekkor valamely erőforrás megszerzése érdekében közösen lépnek fel más versenytársakkal szemben. Az így szerzett versenyelőny realizálódása esetén a megszerzett javakat belső elosztási folyamatok során osztják tovább. [Garamhegyi, 1999] Jól példázza ezt a hazai statisztikai kistérségek és önkéntes kistérségi társulások kialakulása. Az önkéntes társulások gyakran térnek el statisztikaiaktól, hiszen létrehozásukat közös érdekek és nem területi struktúrák indokolják. A megszerzett forrásokat ezután a belső erőviszonyok, számukra is átlátható és elfogadható szabályai



szerint osztják tovább. Marketing feladatként elsősorban az ideológiai, személyes vagy politikai indíttatású konfliktusok elkerülését, ezek kiküszöbölését tűzhetjük ki. Módszerként a projektmenedzsment kapcsán bemutatott kritikus utak módszere ajánlható, személyes vagy szervezeti kapcsolatok feltérképezésével.

### Gazdasági egyeztetések

Ennél az egyeztetési folyamatnál a legfőbb konfliktusforrás az eltérő piaci viselkedés. A gazdálkodó szervezetek egyértelmű célrendszerrel rendelkeznek, piaci reakcióik gyorsak, erőforrásaikkal takarékoskodnak. Gyakran táplálják a gondoskodó önkormányzat idilli képét, különösen kisvállalkozói körben: együttműködési készségük megfelelő, ugyanakkor nem elégedettek a települési vezetők „reakcióidejével”. A nagy pénzügyi erővel rendelkező cégek nem szívesen szentelnek időt egy általuk nehézkesnek, bürokratikusnak és pazarlónak tartott szervezettel való kapcsolattartásra, hacsak az be nem bizonyítja hasznosságát. A marketing üzleti szemlélete lehet az összekötő kapocs, amely betöltheti az egyes résztvevők retorikájában a tolmács szerepet. Felelősége talán itt a legnagyobb, hiszen az érdekeltség feltámasztása, a folyamatok bonyolítása, a hatások és eredmények kiaknázása mind marketing eszközökkel történik.

Az egyeztetési és együttműködési folyamatok tehát részei a településirányításnak. Sikerességükhöz a résztvevők belső motivációjára, valamint szervezeti keretekre van szükség. Ezáltal vitathatatlanul a marketing tevékenységi körébe tehető, hiszen e tényezők biztosítása ide sorolható.

## **Összegzés**

A dolgozat összefoglalásaként a leírt tényezőket a geográfiában szeretném elhelyezni. Erőszakolt volna a megközelítés, amely a területi marketing témakörét egyértelműen a földrajzhoz sorolná. Hiszen, mint többször rámutatunk, törvényszerűségeit a közgazdaságtan tárgyköréből merítettük. Nem tagadható, hogy a településmarketing határterület és napjainkban azokkal a problémákkal küzd, melyeket minden interdiszciplináris tématerület megélt kialakulása során. Azonban a közgazdaságtan, a marketing művelői számára pontosan a következetesen alkalmazott alapelvek tették elfogadottá. A geográfia számára a terület- és településfejlesztésben betöltött ma már vitathatatlan szerepe és eredményessége jelentették a legitimációt. Dolgozatommal arra kívántam felhívni a figyelmet, hogy csak a közgazdasági ismeretekkel felvértezett geográfia (vagy a geográfiai ismeretekre építő közgazdaságtan?) lesz képes megfelelni a XXI. század településfejlesztési kihívásainak.

**A településfejlesztés a településre kiterjedő olyan társadalmi, gazdasági, térbeli-fizikai tervezési és operatív tevékenység, melynek célja a települési lakosság életminőségének, ellátási és környezet-egészségügyi viszonyainak a javítása, a település fenntartható fejlesztésének biztosítása.** [Köszegfalvi – Loydl, 1999] A definíció elemei egyértelműen kijelölik geográfia, településfejlesztés és településmarketing viszonyát és kapcsolódási pontjait. A geográfia feladata a térbeli vagy térbeli vetületű folyamatok vizsgálata, értékelése, modellezése és előrejelzése. A települést, mint a legkisebb térbeli jelenséget értelmezve annak fejlesztési feladatai jórészt geográfiai vizsgálati módszereket igényelnek. Maga a definíció is „térbeli-fizikai ... tevékenység”-et említ. Azonban a „lakosság életminősége” már jelentős mértékben meghatározott az elvárt szolgáltatások, képzetek és más, egyértelműen településmarketing fogalmi körébe sorolt tényezők által.

Így a településmarketinget, illetve bármely területi marketinget teljes egészében kirekeszteni a földtudományokból nem csak nem célszerű, de szakmailag is hibás megközelítés. Mendöl Tibor írta: „...a város összetett, bonyolult megvilágításához nem

elég egyetlen tudomány lámpása, pedig mindegyik tudomány, amelyik erre a szerepre vállalkozik, látszólag az összetett valóság egészére világít rá.” [Mendöl, 1963]

Összefoglalásul pontokba szedtem azokat a megállapításokat, és újdonságokat, amelyeket bizonyítani szerettem volna e dolgozatban:

1, A településmarketing mára a településfejlesztés nélkülözhetetlen eszköze.

Ehhez tisztázott fogalmakra volt szükség, egységes gazdasági és földrajzi gondolkodásmódra és feladat meghatározásra.

2, A települések kielégítik a közgazdaságtan és ezen belül a marketing által a non-profit szervezetekre és a szolgáltatásokra adott meghatározásokat. Ezért – az egyedi terméktulajdonságok figyelembe vételével – e két terület marketing törvényszerűségei alkalmazhatóak.

3, A település összetett és komplex termék, mely tárgyasult és image elemekből tevődik össze. Az image elemek kutatási módszereit között új lehetőséget írtam le, mely sikerrel alkalmazható. Szintén újdonságként jelenítettük meg az árnyékhátas egyes dimenzióit.

4, A települési gazdálkodás során feltérképezhetőek a cserefolyamatok más és más értékformákon is, amivel a települések gazdálkodási hatékonysága új értelmezést nyert.

5, A településirányításban is alkalmazhatóak a modern üzleti tudományok között már bevált marketing szemléletű irányítási, menedzsment módszerek mind teljes települési, mind pedig projekt szinten.

Végezetül a dolgozatban megfogalmazott ismeretanyag alkalmazásához szeretnék néhány megjegyzést tenni:

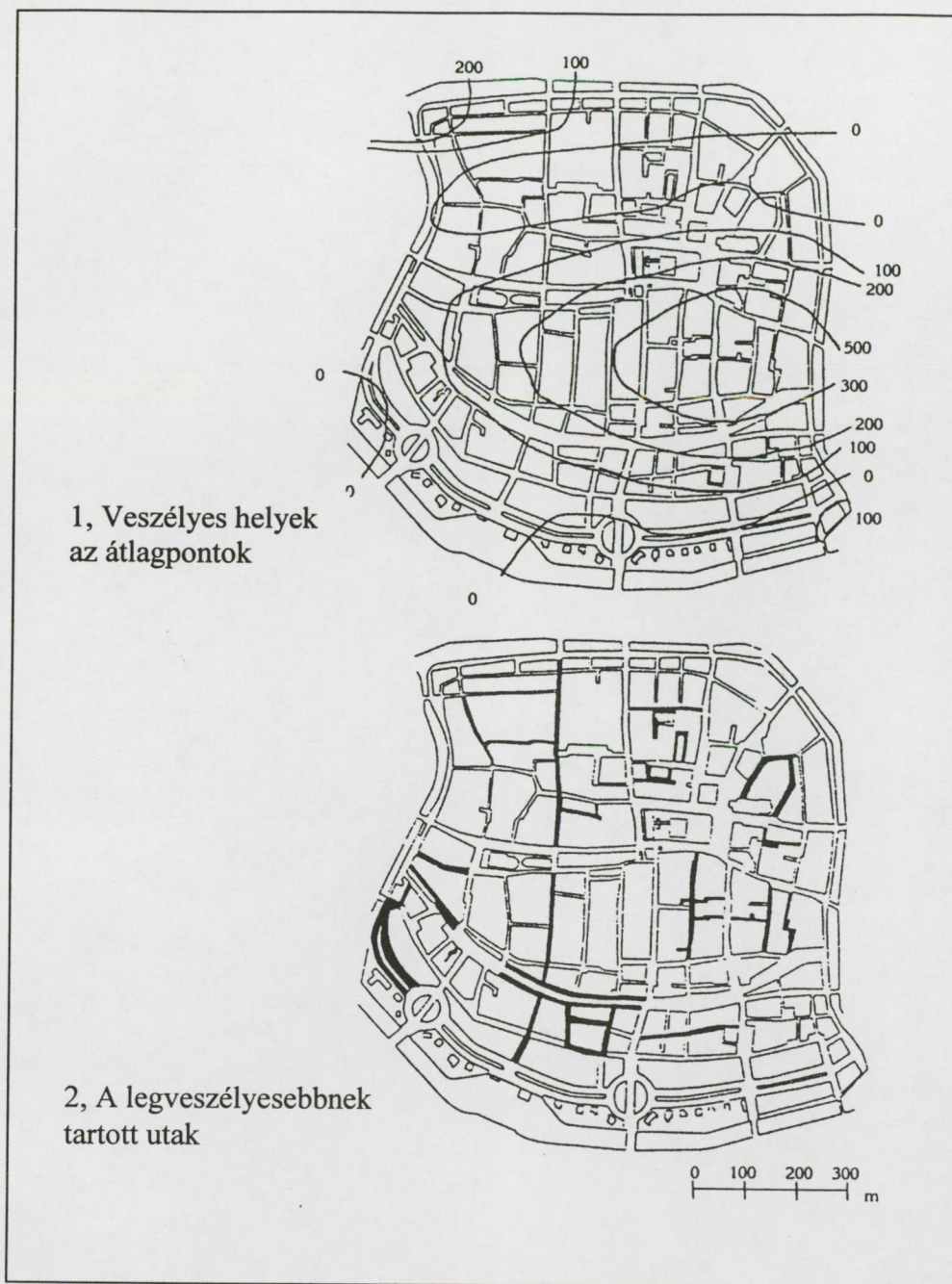
Először: Az elméleti ismeretek próbája mindig is a gyakorlat marad. Az irodalom nem végzi el helyettünk feladatainkat, de akkor is megkönnyíti, ha olvasáskor nem is hisszük el. Ugyanakkor a településmarketing napjainkban divat lett. Mint minden divat, ez is költséges és megteremti a maga iparágát, hozzáértő és sarlatán művelőit.

Másodszor: A településmarketing, akárcsak a települések, méretében különböző lehet. Vannak gyönyörű falvak és ronda városok. Nem a munka, a szervezet nagysága, hanem testreszabottsága dönt a sikerről, amely a fejlesztési célok sikeres támogatása.

Harmadszor: E dolgozat a településfejlesztésről szól. Ez pedig a modern geográfia egyik legnagyobb kihívása. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az, hogy a témában megjelent publikációk döntő többsége geográfiai folyóiratokban látott napvilágot. A földtudományok számára ugyanis ma már nem az a feladat, hogy leírjanak és feltérképezzenek helyeket vagy folyamatokat. E módszerek eszközzé váltak az okok és következmények felderítésére folyó munkában. Ha pedig idegenkedünk attól, hogy más eszközöket is bevessünk a nyilvánvalóan a földtudományoktól várt válaszok keresésének folyamatában, akkor e válaszok megadására soha nem leszünk képesek.

## Mellékletek

### I.

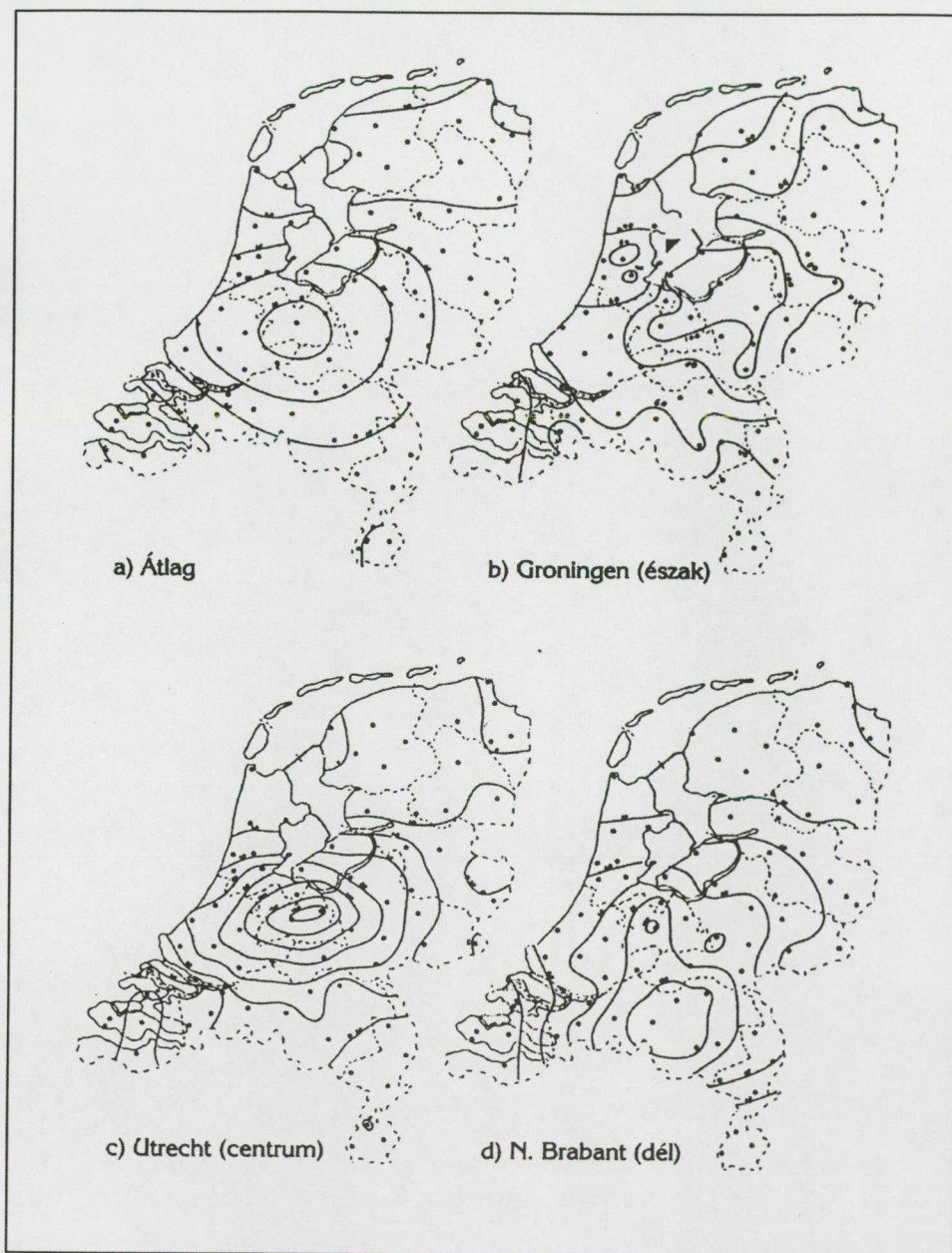


A félelem földrajza Groningenben (Forrás: Ashworth (1997))

(7. ábra)



## II.



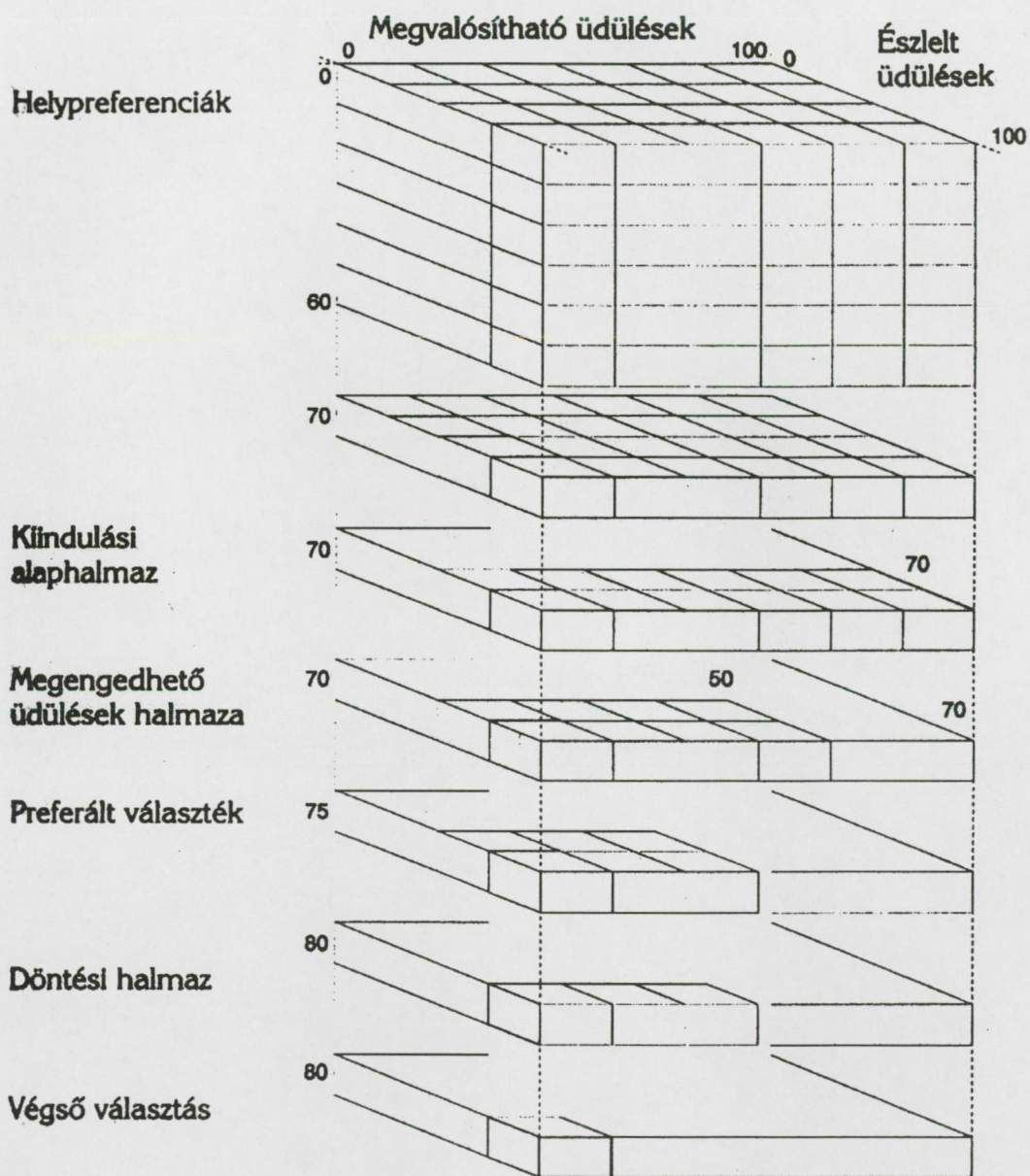
Telephely-választási image-ek holland vállalkozók körében, régióként

(Forrás: Ashworth (1997))

(8. ábra)



### III.

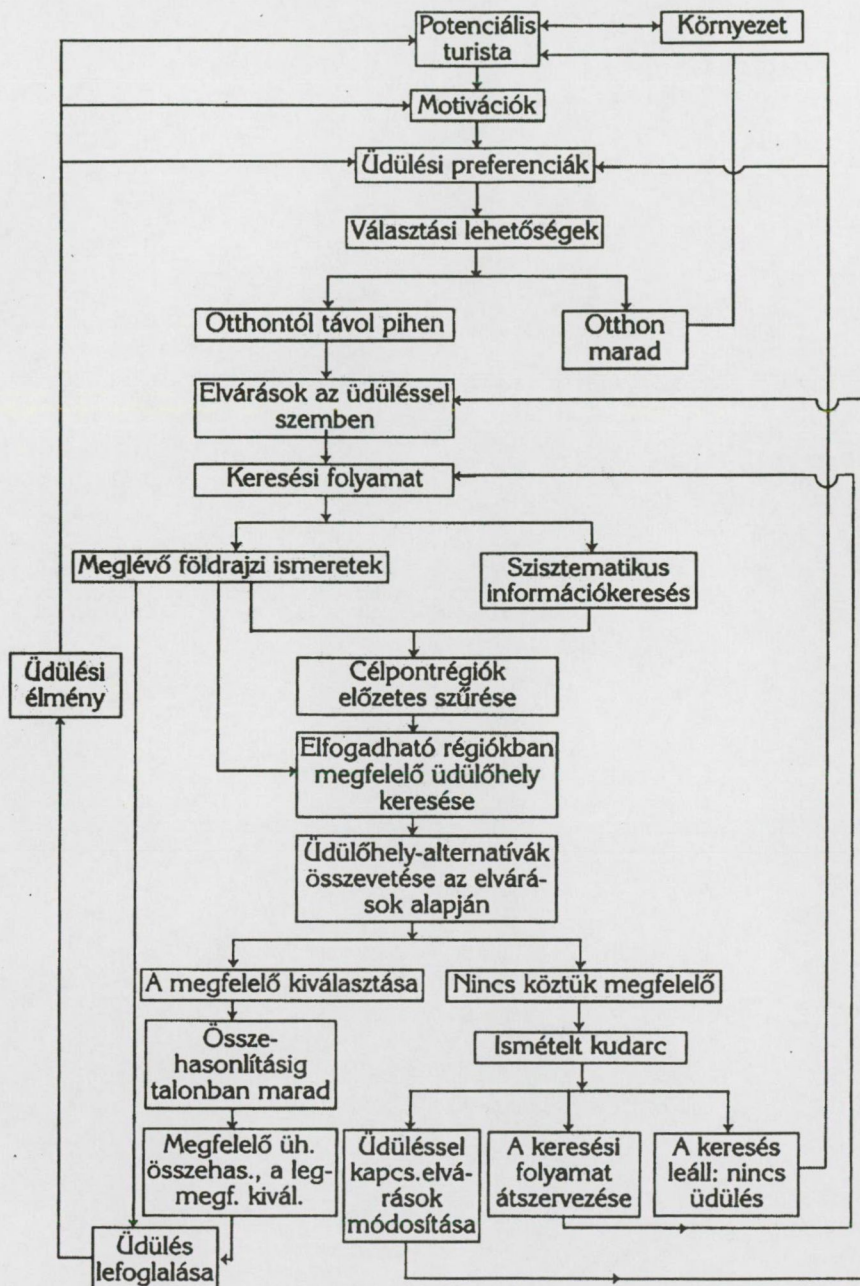


Az üdülési célpont kiválasztásának halmazelméleti modellje

(Forrás: Ashworth (1997))

(12. ábra)

#### IV.



A turistacélpont választás folyamatábrája

(Forrás: Piskóti (1997))

(13. ábra)



# V.

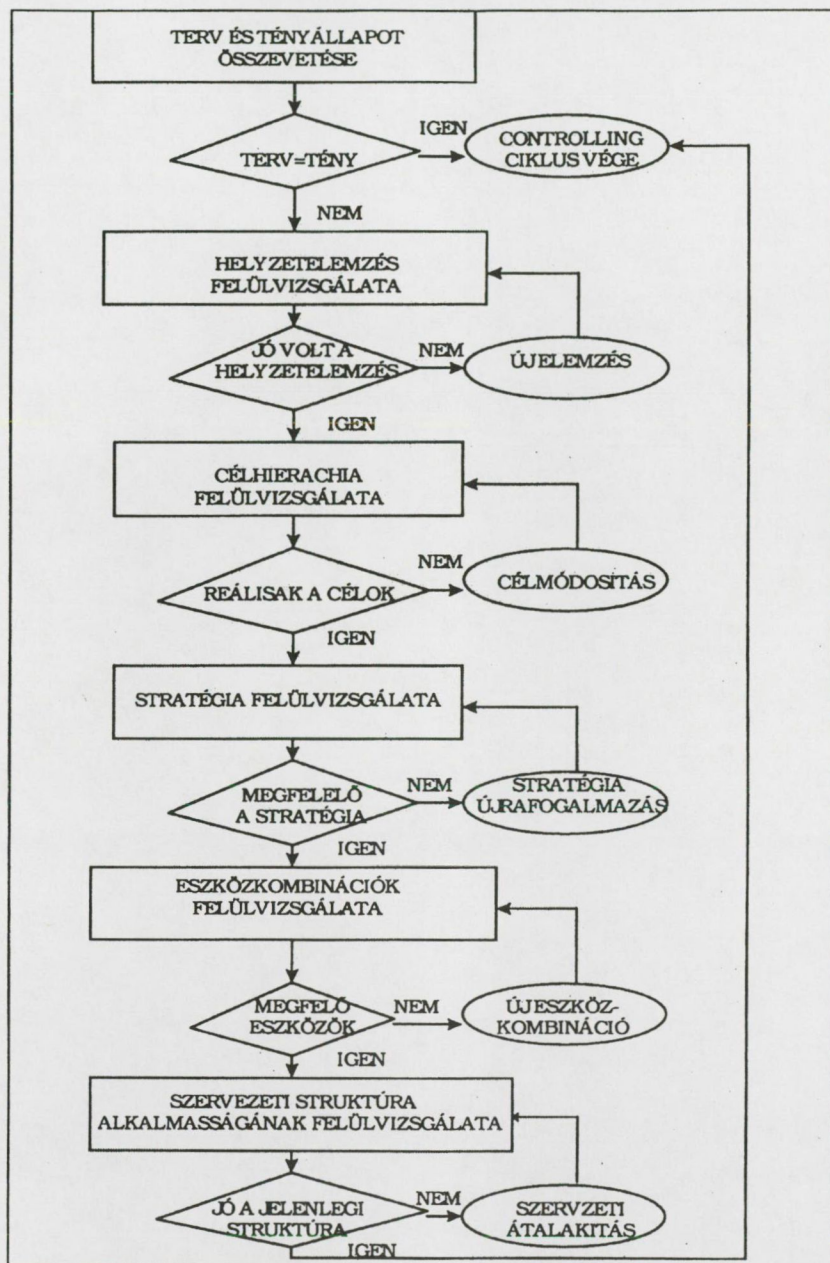
Stratégiai dimenzió	Alternatívák			
1.	funkció	technológia	vevőcsoport	régió
	gazdaság-fejlesztés	High-Tech	befektetők	Ny-Európa
2.	piacnyerés	termék-fejlesztés	piacfejlesztés	diverzifikáns
3.	teljes piac		részpia	
4.	úttörő	korai követő	kései követő	...
5.	költség	minőség	innováció	márka
6.	differenciált		differenciálatlan	
7.	proaktív, offenzív		reaktív, deffenzív	
8.	preferencia stratégia		...	
9.	kitérni	kooperáció	konfliktusvállaló zavar	alkalmazkodás
10.	kitérni	kooperáció	konfliktusvállaló zavar	alkalmazkodás
11.	kínálati statégia		kommunikációs stratégia	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingyen telek</li> <li>• iparüzési adó kedvezmények</li> <li>• ipari park</li> <li>• befektetési projekt előkészítés, tervezés</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• befektetői broszura készítése</li> <li>• szakmai konferencia szervezése</li> <li>• "városdiplomácia"</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>	

## A stratégiai dimenziók alakulása egy fiktív példán

(Forrás: Piskóti (1997))

(15. ábra)

## VI.



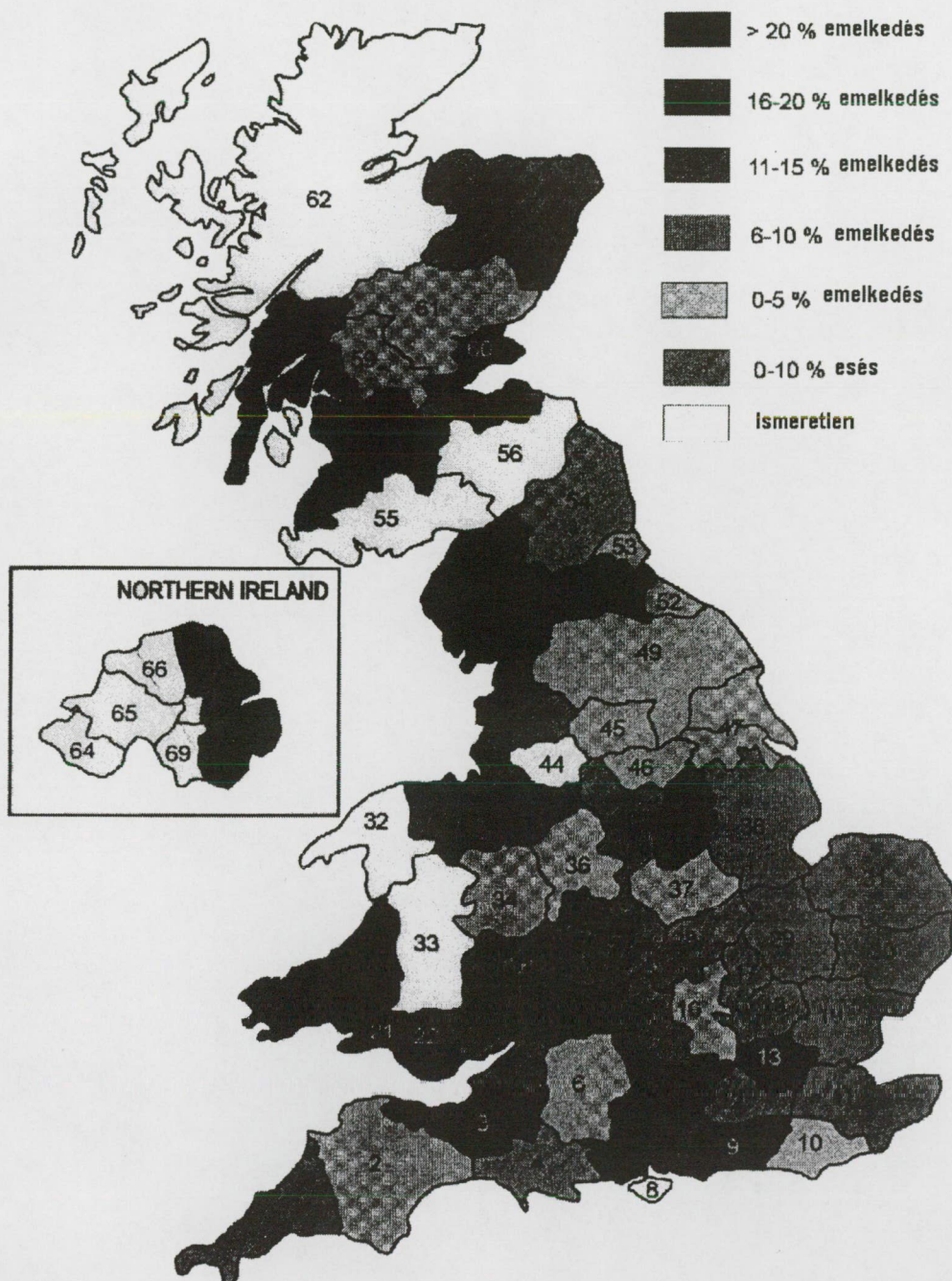
A marketing controlling logikai sémája

(Forrás: Piskóti (1997))

(20. ábra)



## VII.



Az átlagos lakóházak árának változása 1996-ról 1997-re Nagy-Britanniában

(Forrás: The Sunday Times 1997. február 18).

(22. ábra)

## **Irodalom**

- Ashworth, Greg. J. – Voogd, Henk:** A város értékesítése  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó  
Budapest, 1997.
- Bauer András – Berács József:** Marketing  
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem  
Aula, Budapest, 1992.
- Bartke István:** A társadalom és gazdaság területi  
szerkezetének alapvonásai  
Akadémiai Kiadó  
Budapest, 1989.
- Brinkmann, Lisa – Garamhegyi Ábel:** How close, how far? Distance perception  
report.  
GIRUGTen, Groningen, NL, 1994.
- Buzás Norbert – Garamhegyi Ábel:** Clear and present danger -...Or?  
Marketing & Management, XXXIV: évf.  
2000./február
- Buzás Norbert – Tamás János:** Környezetgazdaságtan és környezeti  
informatika  
egyetemi jegyzet, Debreceni Egyetem  
Távoktatási Központ, Debrecen, 2000.
- Enyedi György:** Városverseny, várospolitikai, városmarketing  
Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Garamhegyi Ábel:** Kistérségek marketing programjának  
készítése  
Verseny és Marketing, Magyar Marketing  
Szövetség, Budapest, 1999.
- Gáspár Miklós:** Helyi önkormányzati menedzsment  
Erdei Iskola Csákberény, 1995.
- Gies, David L. – Ott, Steven J. – Shatritz, Jay M.:** The Nonprofit Organisation  
Wadsworth Publishing Comp., Belmon CA,  
USA, 1990.



<b>Gold, John R. – Ward, Stephen V.:</b>	Place Promotion John Wiley & Sons
<b>Hatzmann Ian sajtófőnök (1996.):</b>	Interjú, 1996
<b>Kiss János – Bajmócy Péter:</b>	Egyetemi hallgatók mentális térképei Magyarországról Tér és Társadalom, 1996/2. – 3.
<b>Kotler, Philip:</b>	Marketing management Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1992.
<b>Kozma Gábor:</b>	A városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze Tér és Társadalom, 1995/1-2.
<b>Kozma Gábor:</b>	A debreceni önkormányzat marketingmunkája Marketing & Menedzsment Budapest, XXXII. évfolyam 1998/4.
<b>Kőszegfalvi György – Loydl Tamás:</b>	Településfejlesztés ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 1999.
<b>Lackó László szerk.:</b>	Települési ismeretek Kézirat. Budapest, 1995.
<b>Lackó László:</b>	A területi fejlődés egységes értelmezése Tér és Társadalom, 1987/1.
<b>Lovelock, Christopher H. – Weinberg Charles B.:</b>	Public and Nonprofit Marketing The Scientific Press, San Francisco CA, USA, 1997.
<b>Lukovich Tamás:</b>	A posztmodern kor városépítészetének kihívásai Szószabó Stúdió, 1997.
<b>Magyar Gallup Intézet:</b>	Városi Életminőség Kutatás <a href="http://www.gallup.hu/gallup/varosok/frame.html">http://www.gallup.hu/gallup/varosok/frame.html</a> , 2000
<b>Máriás Antal:</b>	Fejezetek a szerveztelemzés és szervezetfejlesztés témaköréből Tankönyvkiadó, Budapest, 1989.

- Meggyesi Tamás:** A városépítés útjai és tévútjai  
Műszaki Könyvkiadó  
Budapest, 1985.
- Mendöl Tibor:** Általános településföldrajz.  
Akadémiai Kiadó, Budapest, 1963.
- Mészáros Bernadett:** Településmarketing  
Marketing & Menedzsment  
Budapest, XXXII. évfolyam 1998/4.
- Mészáros Bernadett:** Önkormányzat és marketing  
Magyar Közigazgatás, XLVII. évfolyam  
1997/9. szeptember
- Mészáros Rezső:** A település térbelisége  
JATE Press, Szeged, 1994.
- Mészáros Rezső szerk.:** Az urbanizáció térbeli folyamatai Szegeden  
JATE Press, Szeged, 1994.
- Nemes Andrea:** A vállalkozások telephelyválasztásának  
elméletei  
Marketing & Menedzsment,  
XXXII. évfolyam 1998/4.
- Németh György – Papp Ilona:** Szolgáltatási menedzsment  
Aula, 1995.
- Nógrádi Zoltán polgármester** Interjú, 2000.
- Pandya, Alan:** Marketing as Exchange in an Instructional  
Framework  
Lexington Books, Toronto, CAN, 1987.
- Parasuramann David – Zeithami, Altman – Berry, Luke L.:** A Conceptual Model of Service Quality and  
its Implications for Future Research  
Journal of Marketing, 1985.
- Pellenbarg, Pete H.:** Effectmeting 1996 Er gaat niets boven  
Groningen  
Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen,  
RuG, Groningen, 1996.
- Piskóti István–Dankó László–Schupler Helmuth–Büdy László:** Régió és Településmarketing  
Miskolc, 1997.

- Raffai Mária:** BCP – Üzletmenet –folytonosság biztosítása  
Novadat Kiadó, 1999. július
- Rechnitzer János:** Vázlatpontok a településmarketing  
értelmezéséhez és kidolgozásához  
Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Rekettye Gábor:** Az ár a marketingben  
Műszaki Könyvkiadó  
Budapest, 1999.
- Sándor Imre – Szeles Péter:** Marketingkommunikáció az  
idegenforgalomban  
Idegenforgalmi Propaganda és Kiadó Vállalat,  
1985.
- Sasser, Walter E.:** Match Supply and Demand in Service  
Industries  
Harvard Business Review, 1976. november-  
december
- Solomon, Lob:** Mental mapping: a classroom strategy.  
Journal of Geography, 1978/február
- Szakál Gyula:** Az image, mint a városmarketing eszköze  
Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Szász András:** Az önkormányzatok szerepvállalása a  
gazdaságfejlesztésben  
Marketing & Menedzsment  
Budapest, XXXII. évfolyam 1998/4.
- Tóth Antal:** Helyi hatalom és marketing  
Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Tóth Zoltán:** A települések világa  
Ponte Press Kiadó  
Pécs, 1997.
- Töröcsik Mária:** Település- és területidentitás kialakítása  
marketing eszközökkel  
Tér és Társadalom, 1995/1-2.
- Várnai Gábor:** Várospolitikai és regionális politika  
Faluk – Város – Régió 3-4.

**Veres Zoltán:**

Szolgáltatásmarketing  
Műszaki Könyvkiadó  
Budapest, 1998.

**Zeller Gyula:**

Marketing  
JATE Press, Szeged, 1999.

## **Summary**

In the final argument of my thesis I attempt to locate the above-written aspects in the domain of geography. It would be a one-sided approach to classify the scope of area marketing exclusively in the sphere of geography. After all, the basic principles of area marketing have been derived - as it has been demonstrated repeatedly - from subjects within the scope of economics. It is without doubt that settlement marketing can be positioned at a point of overlapping between different sciences, and is currently characterized by problems which all interdisciplinary sciences had to overcome at a certain stage in the course of their evolution. However, economics could grow to be adopted by those engaged in marketing exactly through its systematically applied principles. The legitimacy of geography has been established by the already unquestionable role it efficiently plays in the field of area- and settlement development. In my thesis I wish to demonstrate that it is only geography strengthened by the knowledge of economics (or economics based on geographical knowledge) which will be adequate to meet the new challenges of settlement development in the 21<sup>st</sup> century.

**Settlement development may be defined as a settlement-based social, economic, spatial-physical planning and operative activity aimed at improving living standards, public services and public health as well as environmental conditions of the population together with ensuring the sustainable development of settlements.** [Kőszegfalvi - Loydl, 1999]. The elements of the above definition unambiguously indicate the relations and overlappings between geography, settlement development and settlement marketing. Geography has to examine, evaluate, simulate and forecast spatial or spatially projected processes. The development of settlements - the latter being interpreted as the smallest spatial phenomena - primarily require geographical methods of analysis. The definition itself contains the words "spatial-physical....activity". On the other hand, however, the "living standards of the population" are principally determined by expected services, apprehension as well as other conditions clearly belonging to the scope of settlement marketing.



Therefore it is not only inexpedient but also erroneous on a professional basis to suppose that settlement marketing or any types of area marketing may be fully isolated from the sciences of geography. Tibor Mendöl wrote the following: "...to acquire a complex and elaborate picture about a certain town, it is not sufficient to employ the benefits of a single science, even though all sciences targeting to play the above role seem to enlighten the totality of the complex reality". [Mendöl, 1963]

In the following points I summarize the statements and findings which I intended to prove in this thesis:

Settlement marketing has become the indispensable means of settlement development.

The above required clear definitions as well as an approach and task setting characterized by a unified application of economics and geography.

The definition of the settlement corresponds to the definition of non-profit organizations and services as provided in economics, or more specifically in marketing. Consequently the basic marketing principles of the latter two fields may be applied if one also takes into consideration the individual product features.

The settlement is a complex and elaborate product composed of both tangible and image constituents. I demonstrated a new method successfully applicable in the research of image elements. Certain dimensions of the shadow effect were also presented as novelty.

In the economic management of settlements exchange processes may be observed in different forms of value, therefore the efficiency of such economic management has acquired a new interpretation.

Marketing-centered leading and management methods, already well tried in various modern business sciences, may also be applied in settlement management, either on full settlement or on minor project level.

In conclusion I attempt to make some notes regarding the practical application of the herein concepts:

First: The proof of theories will always be provided by practical application. Literature might not carry out our duties instead of us, however, may make such duties easier, even if we do not always believe in what we read. On the other hand, settlement marketing has become a fashion of its own right, and like other types of fashion, it is also expensive and creates its own industry together with both competent participants and dabblers.

Second: Settlement marketing - like the settlements themselves - may be various in dimensions. One can find both beautiful villages and ugly towns. The quality of the final achievement does not depend on either the size of the organizations or the dimensions of the actual tasks to be carried out. The key to success, that is the successful support of development targets, is rather provided by the adequate setting of the tasks.

Third: The subject of this thesis is settlement development which is one of the greatest challenges of modern geography, the latter being justified by the fact that the overall majority of publications in this field may be read in geographical journals. Those engaged in geographical sciences no more aspire to describe or survey certain places or processes. Such methods have become merely the means of finding causes and consequences. Accordingly, one can only find answers apparently expected from the sphere of geography, if he is not afraid to apply the new methods.